



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UN LUGAR DONDE  
DISFRUTAR DEL FÚTBOL Y PASAR UN MOMENTO AGRADABLE CON  
AMIGOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniero Comercial Mención en Administración de Empresas**

**Profesor Guía  
Milton Rivadeneira**

**Autor  
Andrés Andrade**

**Año  
2010**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

**“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”**

**Milton, Rivadeneira**

**MBA**

**170379869-2**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

**“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”**

**Andrés, Andrade**

**171791770-0**

## **AGRADECIMIENTOS**

En estas líneas quiero agradecer a todos quienes me han apoyado incondicionalmente durante toda mi vida estudiantil como en la elaboración de esta tesis, primero quiero dar gracias a Dios quien ha sido mi principal soporte y fuente de sabiduría para elegir el camino correcto en la vida, doy gracias a mis padres Tamara y Raúl, los cuales con su ejemplo y su infinito amor me han enseñado el valor de nunca darse por vencido; y a mis abuelitos Ninfa y Carlos que han sido como mis segundos padres, porque siempre han estado ahí cuando les necesitaba.

**DEDICATORIA**

Este trabajo producto de mi esfuerzo se lo dedico a Dios, a mis padres Tamara y Raúl, a mis abuelitos Ninfa, Carlos y a la memoria de mi abuelita Helena, y por último pero no menos importantes a mis hermanas Vanessa y Nicole.

## RESUMEN EJECUTIVO

La idea del negocio es atractiva debido a la existencia de sólo 2 bares restaurantes con un concepto similar en la ciudad de Cuenca y además que el factor cultural del país, al ser una sociedad altamente futbolizada ayuda al giro del negocio.

Cuenca al ser la tercera ciudad más grande de Ecuador con una tasa de crecimiento poblacional anual promedio de 1,72% y que el sector de hoteles y restaurantes, donde se encuentra la empresa crece a una tasa promedio anual del 4,97% se determina que es un macroentorno favorable para el negocio.

Las fuerzas de Porter en una primera instancia son adversas al negocio con 3 amenazas altas, las cuales son poder de negociación de los compradores, rivalidad de los competidores e ingreso de productos sustitutos; y 2 amenazas bajas, que son entrada de nuevos competidores y poder de negociación de los proveedores. Las estrategias que se implementarán por parte de la empresa se enfocarán en la diferenciación del negocio en relación de la competencia.

La investigación de mercados encontró que 7 de cada 10 encuestados creen que hace falta un bar restaurante del Deportivo Cuenca en la ciudad.

El negocio ofrecerá un servicio diferenciado con respecto a la competencia; además de ser un bar restaurante deportivo será principalmente un lugar de entretenimiento para que el cliente disfrute su estadía.

Se logrará un convenio con el equipo del Deportivo Cuenca y sus principales figuras del equipo para que sean la imagen del negocio, para lograr atraer a los potenciales clientes.

El negocio en el escenario real ofrece un VAN de 352.071,96 dólares y un TIR de 117,20%, lo cual es viable y rentable para que los socios inviertan en el negocio.

## EXECUTIVE SUMMARY

The main idea of this business is supported by the high level of soccer fans in the city of Cuenca, another major key point is that there are only two other bistro restaurants in the area that hold a similar concept.

It is important to mention that the city of Cuenca holds a GDP growth of 4.79% in the bar/restaurants tier, so by having the business in this location the expectancy of success is higher.

Porters' five forces analysis has identified 3 major threats: buyer power, threat of substitutes and degree of rivalry; two minor threats have been identified as well: barriers to entry and supplier power. The strategy supporting this case study is based on product differentiation.

The marketing study found that 7 out of 10 people surveyed believe that the town of Cuenca needs a new sports bar sponsored by "Deportivo Cuenca" home team.

The business will seek for the "Deportivo Cuenca" sponsorship and will add their key team players as the base of their marketing campaign.

The financial metrics are quite unique by offering investor a NPV of \$352.071,96 and a IRR of 117.2%.

## ÍNDICE

1.	CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.1	OBJETIVO GENERAL .....	1
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	1
1.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	2
2.	CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNO .....	4
2.1	SECTOR SERVICIOS DE HOTELERÍA Y RESTAURANTES.....	4
2.1.1	ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN FUTURA.....	4
2.2	MACROENTORNO.....	5
2.2.1	FACTORES SOCIALES.....	5
2.2.1.1	CRECIMIENTO POBLACIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.....	5
2.2.1.2	COMPOSICIÓN POR EDADES DE LA POBLACIÓN DE CUENCA.....	6
2.2.1.3	COMPOSICIÓN DEL GASTO DE UNA FAMILIA ECUATORIANA .....	7
2.2.2	FACTORES ECONÓMICOS.....	8
2.2.2.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) .....	8
2.2.2.2	INFLACIÓN .....	9
2.2.2.3	DESEMPLEO: .....	9
2.2.2.4	SUBEMPLEO .....	10
2.3	MICROENTORNO: .....	11
3.	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	13
3.1	INTRODUCCIÓN .....	13
3.2	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
3.2.1	PROBLEMA GERENCIAL .....	13
3.2.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	13
3.2.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
3.3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA .....	15
3.3.2	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	15
3.3.2.1	ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	15
3.3.2.2	GRUPO FOCAL .....	17

3.3.3	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	18
3.3.3.1	ENCUESTAS.....	18
3.4	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO:.....	26
4.	CAPÍTULO IV: LA EMPRESA.....	28
4.1	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	28
4.2	VISIÓN.....	28
4.3	MISIÓN.....	28
4.4	VALORES.....	28
4.5	PROPÓSITO EMPRESARIAL.....	29
4.6	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	29
4.6.1	CLIENTES.....	29
4.6.2	SERVICIOS.....	29
4.7	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA.....	30
4.8	CADENA DE VALOR.....	31
4.8.1	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA CADENA DE VALOR.....	31
4.8.2	FLUJOGRAMA.....	32
4.9	ESCALA ESTRATÉGICA.....	33
4.10	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	34
4.10.1	CULTURA.....	34
4.10.2	ESTRUCTURA.....	35
4.10.3	INCENTIVOS.....	37
4.10.4	PERSONAL.....	37
5.	CAPITULO V: PLAN DE MARKETING.....	38
5.1	SITUACIÓN.....	38
5.2	OBJETIVO GENERAL.....	38
5.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	38
5.4	MARKETING ESTRATÉGICO.....	38
5.4.1	CONSUMIDOR.....	38
5.4.1.1	PERFIL.....	38
5.4.1.2	DESEOS Y NECESIDADES.....	39
5.4.1.3	HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES.....	39
5.5	MERCADO.....	39
5.5.1	HISTORIA.....	39
5.5.2	TAMAÑO DE MERCADO.....	39

5.5.3	ESTACIONALIDAD.....	39
5.5.4	COMPETIDORES.....	40
5.5.4.1	SPORT PLANET.....	40
5.5.4.2	LOCOS X EL FÚTBOL.....	40
5.5.5	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	40
5.6	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	42
5.6.1	GEOGRÁFICA.....	42
5.6.2	DEMOGRÁFICA.....	42
5.6.3	PSICOGRÁFICA.....	42
5.6.4	CONDUCTUALES.....	42
5.7	POSICIONAMIENTO.....	42
5.7.1	DESARROLLO DE NUEVAS OPCIONES PARA EL CLIENTE.....	42
5.7.2	ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	42
5.7.3	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO.....	43
5.7.4	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	43
5.8	MARKETING TÁCTICO.....	43
5.8.1	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	43
5.8.1.1	SERVICIOS.....	43
5.8.1.2	MENÚ.....	44
5.9	MARKETING MIX.....	44
5.9.1	PRODUCTO O SERVICIO.....	44
5.9.1.1	IMAGEN CORPORATIVA.....	44
5.9.1.2	SLOGAN.....	44
5.9.1.3	LOGOTIPO.....	44
5.9.1.4	GIRO DEL NEGOCIO.....	45
5.9.2	PRECIO.....	45
5.9.2.1	PRECIO DE VENTA.....	45
5.9.3	PLAZA.....	46
5.9.4	PROMOCIÓN.....	46
5.9.4.1	MEDIOS DE DIFUSIÓN ATL.....	46
5.9.4.2	MEDIOS DE DIFUSIÓN BTL.....	47
5.10	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	47
5.10.1	ESCENARIO NORMAL.....	47
5.10.2	ESCENARIO OPTIMISTA.....	48

5.10.3	ESCENARIO PESIMISTA.....	48
6.	CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO.....	49
6.1	SUPUESTOS FINANCIEROS.....	49
6.2	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	50
6.2.1	INVERSIÓN .....	50
6.2.1.1	CAPITAL DE TRABAJO .....	51
6.2.2	VAN Y TIR DEL PROYECTO .....	51
6.2.3	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	52
7.	CAPÍTULO VII: PLAN DE CONTINGENCIA .....	54
7.1	OBJETIVO GENERAL .....	54
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	54
7.3	SITUACIONES.....	54
7.3.1	AUMENTO EN LAS VENTAS PROYECTADAS.....	54
7.3.2	VENTAS INSUFICIENTES .....	54
7.3.3	COMPETENCIA.....	55
7.3.4	RUPTURA DE CONVENIO.....	55
8.	CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
8.1	CONCLUSIONES.....	56
8.2	RECOMENDACIONES .....	57
	BIBLIOGRAFÍA.....	58

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

### ÍNDICE ESQUEMAS

#### CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Esquema 2.1	Definición del sector, industria y negocio	1
Esquema 2.2	Macroentorno del negocio	5
Esquema 2.3	Fuerzas de Porter	11

#### CAPÍTULO 4: LA EMPRESA

Esquema 4.1	Detalle de la cadena de valor	31
Esquema 4.2	Flujograma	32
Esquema 4.3	Escala estratégica	33
Esquema 4.4	Ambiente organizacional	34
Esquema 4.5	Estructura organizacional	35

#### CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

Esquema 5.1	Factores que afectan al precio	45
-------------	--------------------------------	----

### ÍNDICE GRÁFICOS

#### CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Gráfico 2.1	PIB sector hoteles y restaurantes	5
Gráfico 2.2	Crecimiento poblacional de la ciudad de Cuenca	6
Gráfico 2.3	Composición por edades de la ciudad de Cuenca	7
Gráfico 2.4	Composición del gasto de una familia ecuatoriana de ingresos altos, medios y bajos	7
Gráfico 2.5	PIB Ecuador	8
Gráfico 2.6	Inflación	9
Gráfico 2.7	Tasa de desempleo	10
Gráfico 2.8	Tasa de subempleo	10

#### CAPÍTULOS 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Gráfico 3.1	Edad	20
Gráfico 3.2	Pregunta 1	20
Gráfico 3.3	Pregunta 2	21
Gráfico 3.4	Pregunta 3	21

Gráfico 3.5	Pregunta 4	22
Gráfico 3.6	Pregunta 5	22
Gráfico 3.7	Pregunta 6	23
Gráfico 3.8	Pregunta 7	23
Gráfico 3.9	Pregunta 8	24
Gráfico 3.10	Pregunta 9	24
Gráfico 3.11	Pregunta 10	25
Gráfico 3.12	Pregunta 11	25
Gráfico 3.13	Pregunta 12	26
<b>CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING</b>		
Gráfico 5.1	Ciclo de vida del producto	41
<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO</b>		
Gráfico 6.1	Punto de equilibrio	53

## **ÍNDICE CUADROS**

### **CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Cuadro 3.1	Problema de investigación de mercados	13
------------	---------------------------------------	----

### **CAPÍTULO 4: LA EMPRESA**

Cuadro 4.1	Objetivos, estrategias y políticas por área	30
------------	---	----

### **CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING**

Cuadro 5.1	Precio de venta	45
Cuadro 5.2	Proyección ventas real	48
Cuadro 5.3	Proyección ventas optimista	48
Cuadro 5.4	Proyección ventas pesimista	48

### **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO**

Cuadro 6.1	Aporte de cada socio	50
Cuadro 6.2	Inversión total	51
Cuadro 6.3	Capital de trabajo	51
Cuadro 6.4	Flujo apalancado	52
Cuadro 6.5	Flujo no apalancado	52
Cuadro 6.6	Punto de equilibrio	53

## INDICE ANEXOS

### **CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

A1 Formato de Entrevistas a Expertos	62
A2 Formato de Grupo Focal	63
A3 Formato de Encuestas	64

### **CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING**

B1 Menú	68
B2 Costo de Publicidad	74

### **CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO**

C1 Determinación de la demanda insatisfecha	76
C2 Inversión	77
C3 Gasto nómina	82
C4 Uso de la capacidad instalada de producción	83
C5 Costos de producción	86
C6 Costos indirectos de fabricación	90
C7 Proyección de ventas	93
C8 Gastos administrativos	99
C9 Financiamiento	102
C10 Gastos de venta	105
C11 Resumen de costos y gastos	106
C12 Cronograma de inversión	109
C13 Costo de oportunidad	110
C14 Flujo apalancado	111
C15 Flujo no apalancado	114
C16 Punto de equilibrio	117

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaboración de un plan de negocio para la creación de una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, dedicada a ofrecer un lugar donde los clientes pueden disfrutar del fútbol y pasar un momento agradable.

#### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las principales variables del micro y macro entorno que podrían afectar al negocio.
- Realizar una investigación de mercados para establecer las preferencias y gustos de los potenciales clientes para ofrecer un servicio que cumpla con sus expectativas.
- Definir la estructura y el plan estratégico de la empresa para alcanzar los objetivos empresariales.
- Definir las estrategias de marketing adecuadas, que permitan llegar a los potenciales clientes.
- Realizar un plan financiero que permita establecer la factibilidad del proyecto.
- Desarrollar un plan de contingencia para que la empresa esté preparada en el caso de que suceda un imprevisto.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La principal razón para este proyecto de negocio, es que el concepto de bar restaurante deportivo como lugar de entretenimiento, ha sido poco explotado en Cuenca; siendo esta ciudad la tercera más grande del Ecuador, existen sólo 2 negocios con un concepto similar en el mercado, por lo que existe oportunidad de éxito de la empresa.

El factor cultural del país ayuda al negocio, porque al ser una sociedad altamente futbolizada donde se acostumbra a reunirse en grupo de amigos o entre familia a disfrutar del fútbol; el negocio atenderá esta necesidad latente en el mercado.

Cuenca al tener un solo equipo de fútbol en la serie A del fútbol profesional ecuatoriano que es el Deportivo Cuenca, del cual son hinchas la mayoría de la población cuencana; el negocio se va enfocar en este factor para aprovechar este potencial mercado.

## **1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Se utiliza la investigación exploratoria, para recolectar información y datos que ayuden a establecer las oportunidades y amenazas del macro y microentorno del negocio.

- **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se utilizan herramientas cualitativas, como entrevistas a personas que tienen conocimiento del mercado cuencano o están relacionadas con negocios similares al concepto de la empresa. También efectúa un grupo focal para conocer percepciones del cliente sobre negocios similares ya establecidas en el mercado y opiniones del servicio que les gustaría recibir.

Se usan herramientas cuantitativas, mediante encuestas a una muestra obtenida de la población objetivo, para obtener hábitos de consumo y preferencias del potencial cliente sobre el servicio que se va ofrecer.

- **DISEÑO DE LA EMPRESA**

Mediante el apoyo de textos bibliográficos se va a determinar aspectos generales de la empresa como misión, visión, valores y de esta manera establecer el ambiente organizacional del negocio.

Tomando en cuenta las expectativas de los inversionistas se ha planteado los objetivos, las estrategias y las políticas que se van aplicar en cada área de la empresa.

- **PLAN DE MARKETING**

Con el apoyo de la información obtenida anteriormente, se procede determinar el segmento del mercado al que la empresa se va a enfocar, y de esta manera establecer las estrategias adecuadas para llegar ha dicho segmento.

- **PLAN FINANCIERO**

Se elaboran modelos financieros, donde se determina la viabilidad y la rentabilidad del negocio.

- **PLAN DE CONTINGENCIA**

Se plantean posibles factores que puedan afectar al negocio y se establecen soluciones para evitar o disminuir el impacto de estos sobre la empresa.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE ENTORNO

**ESQUEMA 2.1**  
Definición del Sector, Industria y Negocio



Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme  
Elaboración: El Autor

#### 2.1 SECTOR SERVICIOS DE HOTELERÍA Y RESTAURANTES

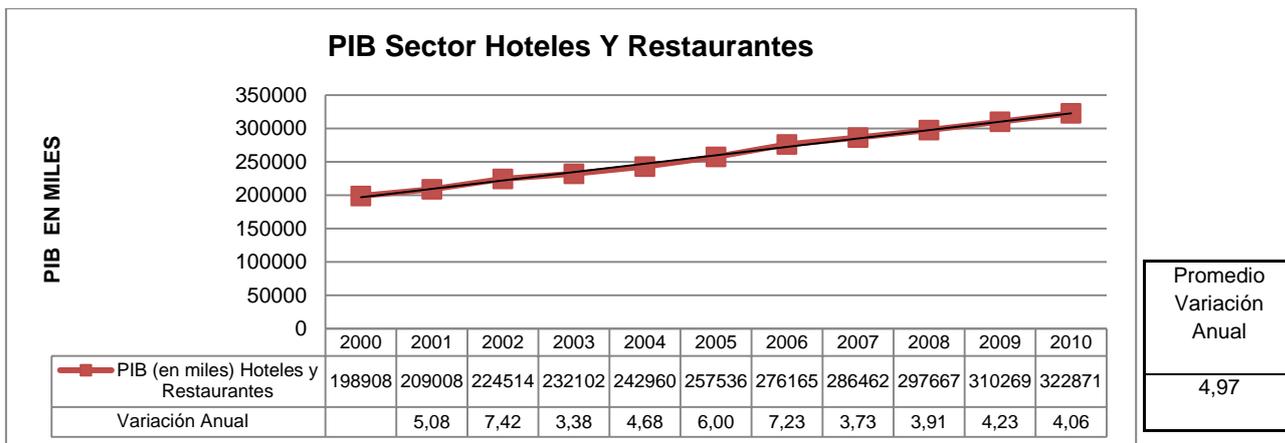
La industria en que el negocio se va a desenvolver, es la de bares y restaurantes, debido a que la empresa se dedica a actividades afines, que encajan como bar y restaurante especializado en eventos deportivos.

##### 2.1.1 ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN FUTURA

En los últimos 8 años el PIB del Ecuador ha tenido un crecimiento promedio de 4.83% anual, esto se debe principalmente a la estabilidad económica que brinda el dólar, lo que también influyó en el crecimiento sostenido de la industria hotelera y de restaurantes que en el mismo periodo logró un crecimiento promedio del 5,18% anual en su PIB.

En el año 2.009 el PIB del sector Hoteles y Restaurantes ha mantenido esta tendencia creciente con una tasa anual promedio de 4,23% y que se espera que para el 2.010 continúe su crecimiento con una tasa promedio proyectada De 4,06% anual.

GRÁFICO 2.1



Fuente: Banco Central  
Elaboración: El Autor

## 2.2 MACROENTORNO

En este punto se analizará variables del país para determinar si existen impedimentos o fenómenos, que afectan el desenvolvimiento del negocio.

ESQUEMA 2.2



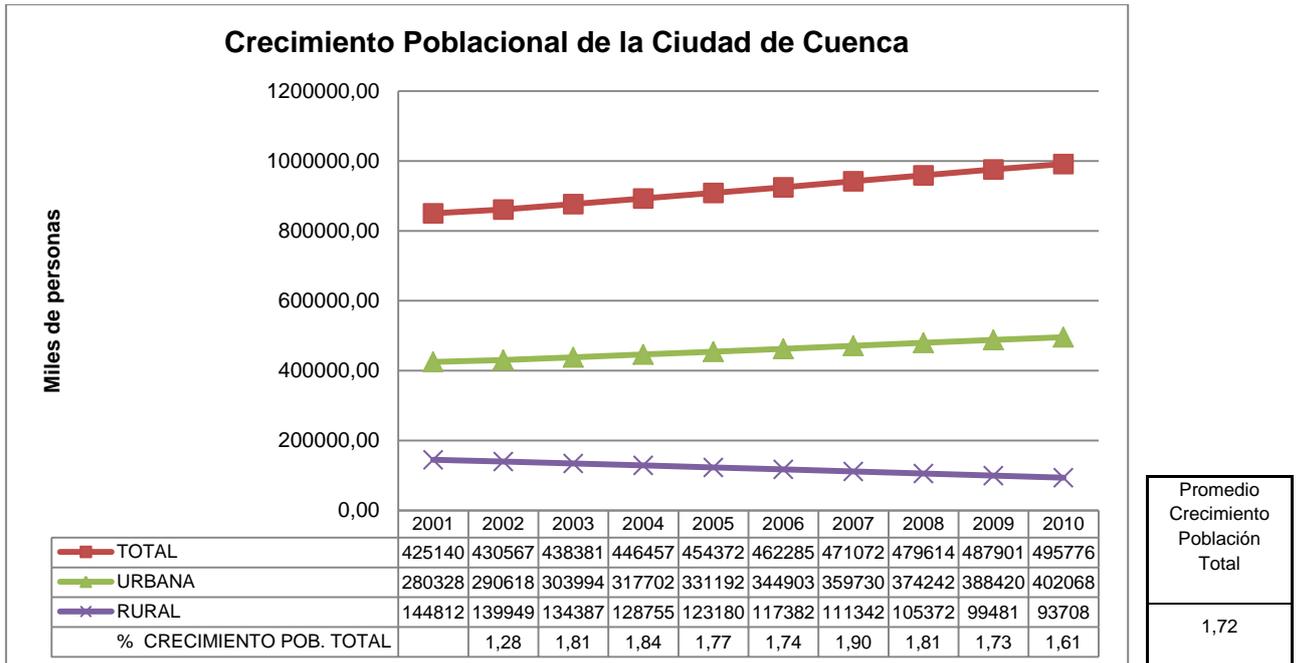
Elaboración: El Autor

### 2.2.1 FACTORES SOCIALES

#### 2.2.1.1 CRECIMIENTO POBLACIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA

En el siguiente gráfico se puede apreciar el crecimiento poblacional que ha tenido la ciudad de Cuenca tanto en el área rural y urbana.

GRÁFICO 2.2



Fuente: INEC  
Elaboración: El Autor

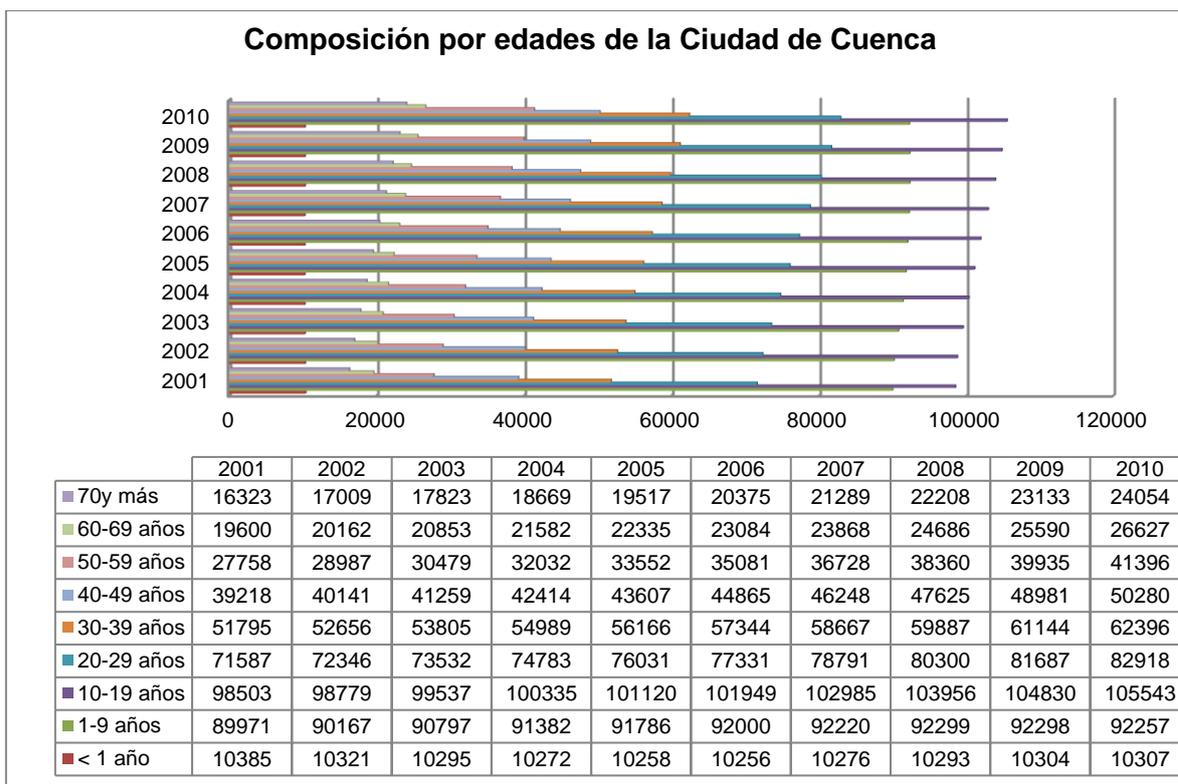
Cuenca ha tenido un crecimiento anual promedio en el período 2.001-2.008 de 1,73%, además se puede observar que la población del sector urbano proyecta una pendiente creciente esto se debe principalmente a causas migratorias ya sea de los sectores rurales de Cuenca u otras ciudades del país.

Este factor es positivo para la empresa debido a que es la tercera ciudad más grande del Ecuador y que está teniendo un crecimiento poblacional lo cual amplía el número de potenciales clientes.

### **2.2.1.2 COMPOSICIÓN POR EDADES DE LA POBLACIÓN DE CUENCA**

La composición por edades de la ciudad de Cuenca es una herramienta clave para analizar cómo está dividida la población con respecto a los diferentes grupos de edades. Cuenca es una ciudad eminentemente joven, ya que el grupo de la tercera edad representa apenas el 7,07% del total para el año 2.009; siendo esta una situación favorable para la empresa, que busca como consumidores parte de la población económicamente activa, de preferencia jóvenes y adultos que son el grupo de personas que acostumbra a reunirse a disfrutar de un partido de fútbol; y como se puede observar en el gráfico de la parte inferior, es el grupo mayoritario en la población cuencana.

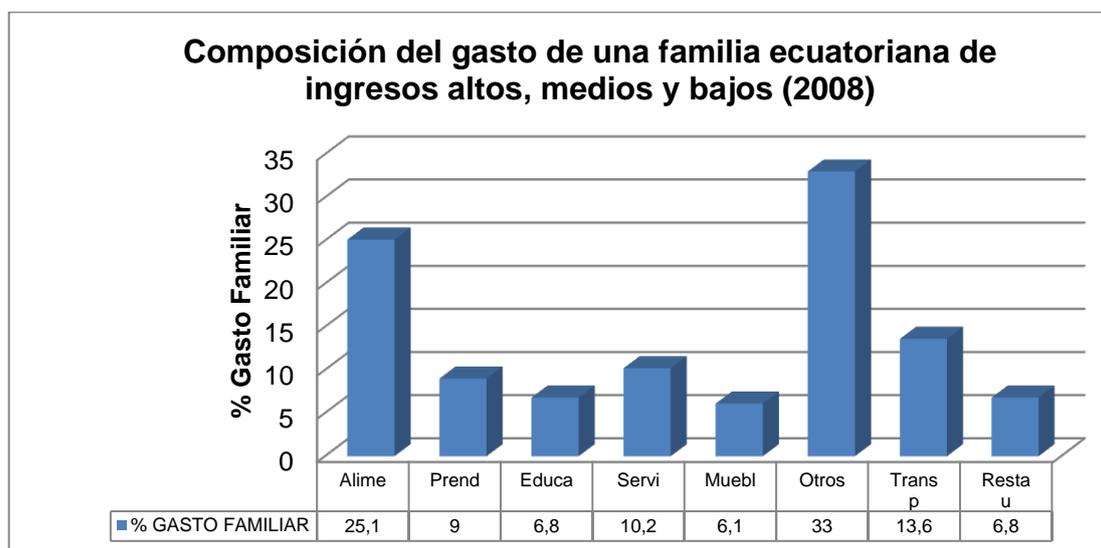
GRÁFICO 2.3



Fuente: INEC  
Elaboración: El Autor

### 2.2.1.3 COMPOSICIÓN DEL GASTO DE UNA FAMILIA ECUATORIANA

GRÁFICO 2.4



Fuente: INEC  
Elaboración: El Autor

Se puede concluir que las familias ecuatorianas gastan prioritariamente en los siguientes rubros; como principal en Alimentos y Bebidas no alcohólicas (25%),

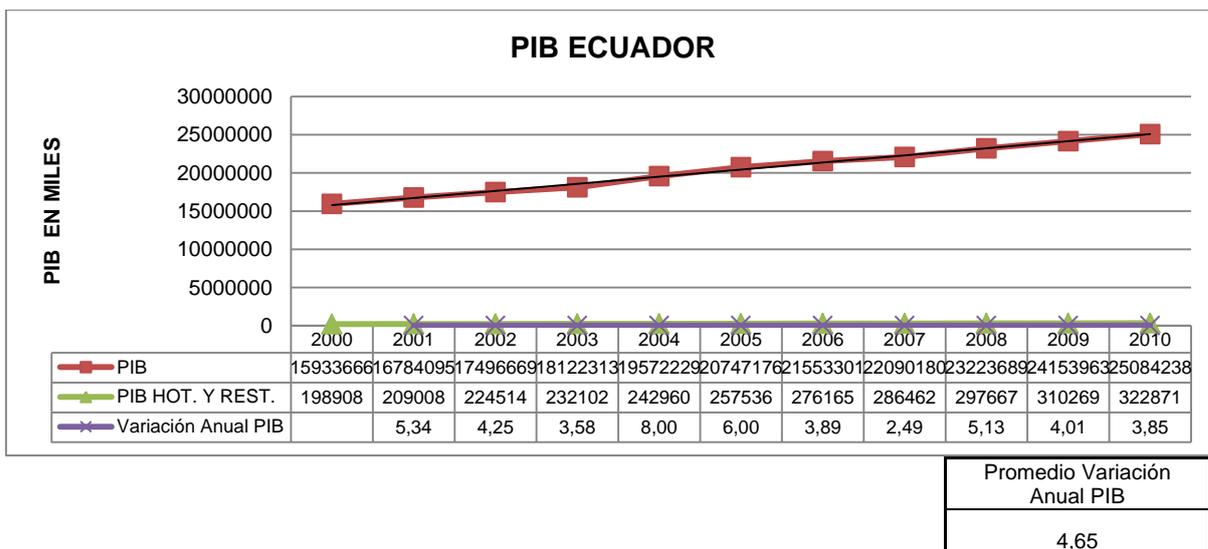
Transporte (13,6%), servicios básicos (10,20%), prendas de vestir (9%) y Hoteles y Restaurantes el (6,8%). Lo que significa que cualquier negocio que se inicie con miras a satisfacer estas necesidades tiene bastantes oportunidades de éxito.

En conclusión los resultados de este análisis son favorables para el negocio, ya que este se encuentra dentro de hoteles y restaurantes, que es el quinto rubro más importante dentro del gasto de las familias ecuatorianas.

## 2.2.2 FACTORES ECONÓMICOS

### 2.2.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

GRÁFICO 2.5



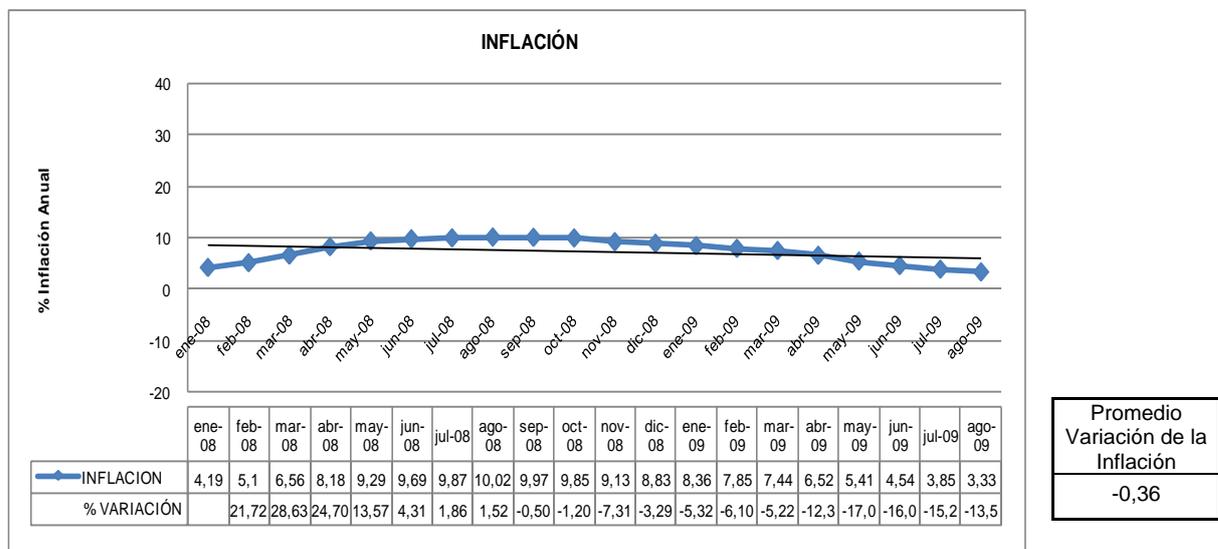
Fuente: Banco Central  
Elaboración: El Autor

Como se aprecia en el gráfico, hay un crecimiento promedio del 4,84% anual del PIB hasta el 2008, esto se debe principalmente a los ingresos petroleros que son los que mantienen la economía ecuatoriana y que han ido aumentando progresivamente con el transcurso de los años.

Este factor es positivo para el negocio, debido que al haber un mayor producto interno bruto, esto se ve reflejado en una mayor capacidad de compra de la población económicamente activa.

### 2.2.2.2 INFLACIÓN

GRÁFICO 2.6



Fuente: Banco Central  
Elaboración: El Autor

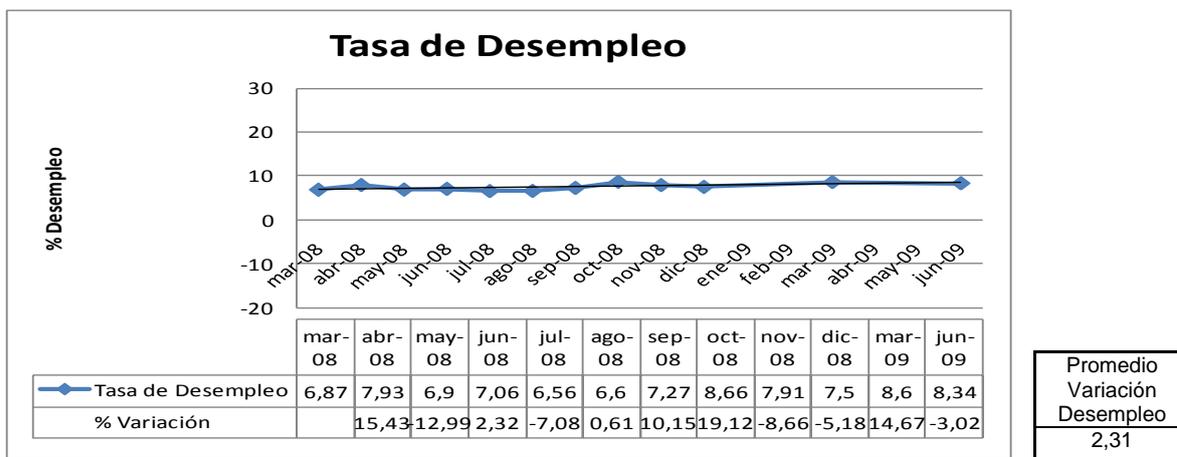
La inflación se incrementó desde finales del 2007 hasta finales del 2008 de 4,19% hasta llegar al 10% de inflación debido a la crisis mundial que se vivió en dicho periodo y a la especulación de precios que se generó en el país, pero desde septiembre del 2008 empezó un decrecimiento paulatino de este factor hasta llegar a 3,33% de inflación en el mes de agosto del 2009.

Analizado el factor de la inflación se puede concluir que es positivo para las expectativas del negocio debido a su tendencia decreciente, lo que significa que no afectará el poder adquisitivo del consumidor, lo contrario aumentará su capacidad de compra.

### 2.2.2.3 DESEMPLEO:

Los indicadores del mercado laboral ecuatoriano dividen a la población económicamente activa en: empleados, subempleados y desempleados. El análisis de estas cifras es relevante puesto que para emprender un negocio se necesita determinar la gente con capacidad adquisitiva, pues son los potenciales clientes para la empresa.

GRÁFICO 2.7

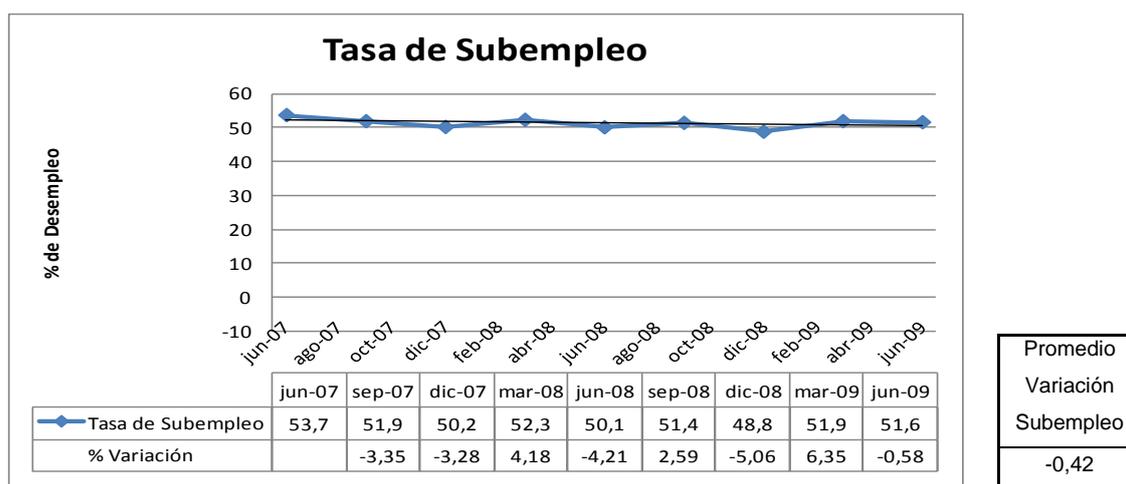


Fuente: Banco Central  
Elaboración: El Autor

En el gráfico anterior se advierte que el desempleo tiene una tendencia a disminuir desde marzo del 2.009, que de 8,6% de desempleo en ese mes hasta junio de ese mismo año disminuyó a 8,34%; lo cual es positivo para el negocio ya que al existir mayor cantidad de gente empleada, habría mayor capacidad adquisitiva dentro de la población.

#### 2.2.2.4 SUBEMPLEO

GRÁFICO 2.8



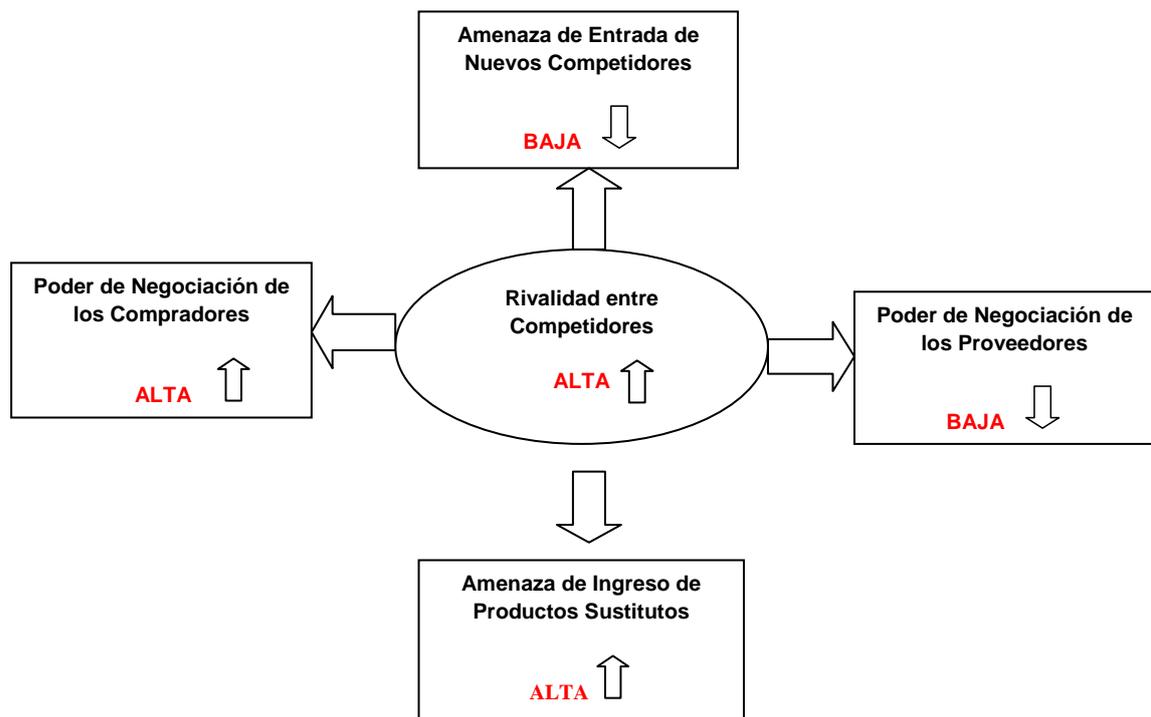
Fuente: Banco Central  
Elaboración: El Autor

Con lo que respecta al subempleo, es un indicador positivo para el negocio por su ligera tendencia descendente debido a que desde junio del 2.007 a junio del 2.009 la tasa de subempleo ha disminuido de 53,7% a 51,6%, lo cual significa

que más personas están encontrando empleos permanentes, lo que mejora el nivel económico de los habitantes del país lo que se refleja en una mayor cantidad de dinero para gastar en sus distintas necesidades.

## 2.3 MICROENTORNO:

**ESQUEMA 2.3**



Fuente: PORTER, Estrategia Competitiva  
Elaboración: El Autor

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJA**

Es baja porque se necesita de un capital importante para realizar las adecuaciones necesarias para dar un producto de calidad al cliente; por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es favorable hacia el negocio.

### **Rivalidad entre Competidores: ALTA**

Porque existen dos competidores grandes y fuertes que están posicionados en el mercado; por lo que la rivalidad entre competidores es alta.

**Poder de negociación de los proveedores: BAJA**

Es baja porque existe gran cantidad de proveedores para el negocio, tanto nacionales como extranjeros para obtener los insumos necesarios, por lo que se elegirá el que más convenga, por lo que se prevé que este no será un factor que incida en el desempeño del negocio. En el sector en que nuestro negocio se va a desenvolver; los proveedores no están organizados gremialmente para poder imponernos sus condiciones en cuanto a la entrega de insumos. Por tanto la fuerza de poder de negociación de los proveedores es baja.

**Poder de negociación de los compradores: ALTA**

Porque, al existir 2 empresas con un concepto similar de negocio en el mercado, le da poder de negociación al comprador para decidir cuál empresa elegir según su conveniencia.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos: ALTA**

Porque existe una gran cantidad de productos sustitutos para el negocio; a razón de que cualquier restaurante o bar puede promocionar eventos deportivos; pero ninguno de estos lugares puede ofrecer el nivel y la calidad de nuestro servicio, el cual es especializado.

Conclusión, después del análisis de las fuerzas de Porter que han dado como resultado 3 amenazas altas y 2 bajas, se requiere estrategias creativas y diferenciadoras para superar a los competidores.

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se busca obtener información, mediante una investigación de mercados con el objetivo de conocer las preferencias y gustos del cliente y determinar la oportunidad que tiene el negocio en el mercado.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará varios métodos con el fin de recabar información tanto cualitativa como cuantitativa mediante entrevistas con expertos, grupos focales y encuestas, para tener una visión más realista del mercado.

#### 3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

##### 3.2.1 PROBLEMA GERENCIAL

El problema gerencial se basa en el reto de crear una empresa en su totalidad; para ello se debe identificar el mercado potencial y determinar si el negocio es viable para los intereses de los promotores.

##### 3.2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**CUADRO 3.1**

<b>Problema de Investigación</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivos</b>
¿Cuál es el producto que se debe ofrecer para satisfacer a los clientes?	Un producto de calidad con buen servicio a un precio razonable	Establecer que producto es el más adecuado para ofrecer al cliente
¿A qué segmento de mercado se debe enfocar el producto?	Se debe enfocar a un segmento de entre 20 a 44 años de clase socio-económica media alta y alta, como mercado meta.	Conocer el segmento de mercado al que se enfocará el producto.
¿Cuáles serán los medios de promoción más efectivos para llegar al cliente?	Medios de difusión masiva como radio y revistas especializadas que existen	Determinar los medios de promoción más efectivos para llegar al cliente.

	en Cuenca	
¿Qué hábitos de consumo tiene el potencial cliente?	Los clientes acuden con mayor frecuencia a bares restaurantes deportivos cuando hay partidos importantes de fútbol, para almorzar o asuntos de trabajo.	Determinar los hábitos de consumo de los clientes potenciales.
¿Qué preferencias tienen los clientes al momento de elegir un bar restaurante deportivo?	Ambiente, relación calidad-precio	Identificar las preferencias del cliente al momento de decidirse por un bar restaurante deportivo.
¿Cuánto usualmente gasta el cliente en un bar restaurante?	Entre 5 a 15 dólares por persona.	Determinar lo que usualmente gasta el cliente en un bar restaurante.
¿Cuál es el valor agregado que tiene el negocio que le hace diferente del resto de bares restaurantes deportivos?	La temática e infraestructura del bar le convierte en un lugar único y exclusivo	Determinar el valor agregado que tiene el producto.

Elaboración: El Autor

### 3.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer que producto es el más adecuado para ofrecer al cliente
- Conocer el segmento de mercado al que se enfocará el producto.
- Determinar los medios de promoción más efectivos para llegar al cliente.
- Determinar los hábitos de consumo de los clientes potenciales.
- Identificar las preferencias del cliente al momento de decidirse por un bar restaurante deportivo.
- Determinar lo que usualmente gasta el cliente en un bar restaurante.
- Determinar el valor agregado que tendrá el producto.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA**

La información primaria es aquella que no está elaborada y que el investigador tendrá que ir personalmente a recabarla mediante encuestas, grupos focales y entrevistas con expertos.

Las fuentes secundarias son aquellas que se obtiene de publicaciones y folletos desarrollados por el INEC, Banco Central, libros de textos que se encontrarán en bibliotecas, entre otros.

#### **3.3.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

Consiste en realizar entrevistas a expertos, es decir a personas que están relacionadas con el negocio de bares restaurantes deportivos para conocer los problemas y oportunidades que presenta el negocio; además de desarrollar grupos focales para conocer opiniones y preferencias de los potenciales clientes.

##### **3.3.2.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS**

Las entrevistas a expertos son importantes para la investigación de mercados ya que otorgan información de la situación del mercado de bares restaurantes deportivos y experiencias que han tenido durante el desempeño en estos negocios.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer más del negocio y entorno de este, para que mediante estas experiencias y conocimientos adquiridos, poder ofrecer un mejor servicio y producto al cliente.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Obtener información acerca del comportamiento del mercado en Cuenca.
- Definir el tipo de producto que ofrecen los bares restaurantes deportivos en Cuenca.

- Conocer al segmento de clientes al que se enfocan las empresas.

## **PROCEDIMIENTO**

Estas entrevistas se realizan a gente que se encuentran en el entorno del negocio y que conocen el mercado en el que la empresa se desenvuelve.

La primera entrevista se efectuó a Andrea Heimback Administradora del Sport Planet de Cuenca, la segunda entrevista se la realizó Ricardo Goercke Propietario de Futbol empresa dedicada al alquiler de canchas en la ciudad de Cuenca, la tercera entrevista se realizó al Virgilio Dávila Propietario de Fútbol 8 y empresario, la cuarta entrevista se efectuó al Ingeniero Comercial Esteban Ortiz Gerente Fujifilm y empresario de la ciudad de Cuenca y la quinta entrevista fue realizada a Alejandro Mena propietario del Establo de Alejo negocio que fusiona un restaurante con canchas de fútbol.

En las entrevistas se trataron temas de: (Ver ANEXO A1)

- Conocimientos sobre el negocio de bares restaurantes y alquiler de canchas de fútbol.
- Estrategias y medios publicitarios utilizados en este tipo de negocios.
- El mercado cuencano y los clientes.
- Competidores

## **CONCLUSIONES**

- El concepto de bares restaurantes deportivos es un negocio relativamente nuevo en la ciudad de Cuenca, y son los lugares ideales para reunirse a ver partidos de fútbol o para compartir entre amigos.
- El mercado cuencano está creciendo en el sector gastronómico tanto en oferta como demanda; por lo que es un negocio que tiene bastante oportunidad en el mercado.
- Este tipo de negocio al tener un ambiente deportivo tanto en la decoración como en la temática del bar; es un factor preponderante al momento de atraer clientes relativamente jóvenes. El Sport Planet se enfoca como mercado meta en profesionales jóvenes que tienen entre

25 a 45 años; que buscan un producto de calidad y pueden pagar un poco más por ello.

- El consumidor cuencano no está acostumbrado a gastar en restaurantes excesivamente caros, prefiere restaurantes que tengan un buen servicio y buena comida a precios razonables. Además de que es un cliente sensible a los precios, es decir si hay cambios significativos en el precio de un producto dejan de consumirlo.
- A pesar de existir 17 empresas dedicadas al alquiler de canchas de fútbol en la ciudad de Cuenca; la demanda por estas no ha disminuido, se ha mantenido.

### **3.3.2.2 GRUPO FOCAL**

Mediante esta técnica se busca obtener información sobre el grupo objetivo, al que se pretende enfocar el negocio.

### **OBJETIVO GENERAL**

Obtener información sobre las necesidades que tiene el cliente y las percepciones que tienen sobre productos ya existentes en el mercado.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el tipo de producto y servicio que el cliente potencial desea recibir.
- Conocer las percepciones que tiene el cliente sobre productos similares existentes en el mercado.
- Averiguar los factores que influyen en el cliente al momento de optar por un bar restaurante.

### **PROCEDIMIENTOS**

Realización de un grupo focal con la participación de 8 personas que pertenecen al mercado meta que la empresa se va enfocar. En esta técnica se utilizó preguntas abiertas para obtener las percepciones que tiene el cliente

sobre los productos que hay en el mercado y preferencias sobre el producto que quieren recibir.

## **CONCLUSIONES**

- El servicio que el cliente desea recibir en el bar restaurante debe tener calidad tanto en la comida como en la atención al cliente a un precio razonable.
- De los bares restaurantes deportivos que hay en Cuenca, el Sport Planet es el que tiene mayor aceptación por parte del cliente por su buen servicio, comida y precios aceptables; todo lo contrario sucede con locos x el fútbol donde los precios son altos y no es muy concurrido.
- El Balcón Quiteño Sport no entra en el concepto de bar restaurante deportivo.

### **3.3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

Aplicación de este tipo de investigación mediante el desarrollo de encuestas a una muestra de la población objetivo para obtener información de sus preferencias, gustos, hábitos de consumo, y datos sobre la competencia.

#### **3.3.3.1 ENCUESTAS**

Las encuestas se efectuaran al grupo objetivo de la empresa en centros comerciales y Universidades de la ciudad de Cuenca.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Obtener información sobre las preferencias y hábitos de consumos de los clientes respecto a bares restaurantes deportivos en Cuenca.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Investigar los hábitos de consumo que tienen los clientes en bares restaurantes deportivos
- Conocer el gasto que está dispuesto a hacer el cliente cuando concurre a un bar restaurante
- Establecer la imagen que los encuestados tienen de los competidores

- Investigar los factores que influyen en mayor medida en los consumidores al momento de optar por un bar restaurante.
- Determinar los gustos y preferencias del cliente tanto en el producto como en el servicio que quieren recibir en un bar restaurante
- Evaluar las características del segmento meta

## MUESTREO

### • TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el modelo de muestreo aleatorio simple, el que se desarrolla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

N= Población total de personas de clase social media alta y alta entre 20 y 44 años de la ciudad de Cuenca proyección INEC año 2008= 46.598

n= Tamaño de la muestra

P= Encuestas Favorables piloto= 0,7

q= Encuestas Desfavorables piloto= 0,3

E= Error=5%

Z= Nivel de confianza= 95%

Al aplicar la fórmula se obtuvo una muestra de 320 encuestas.

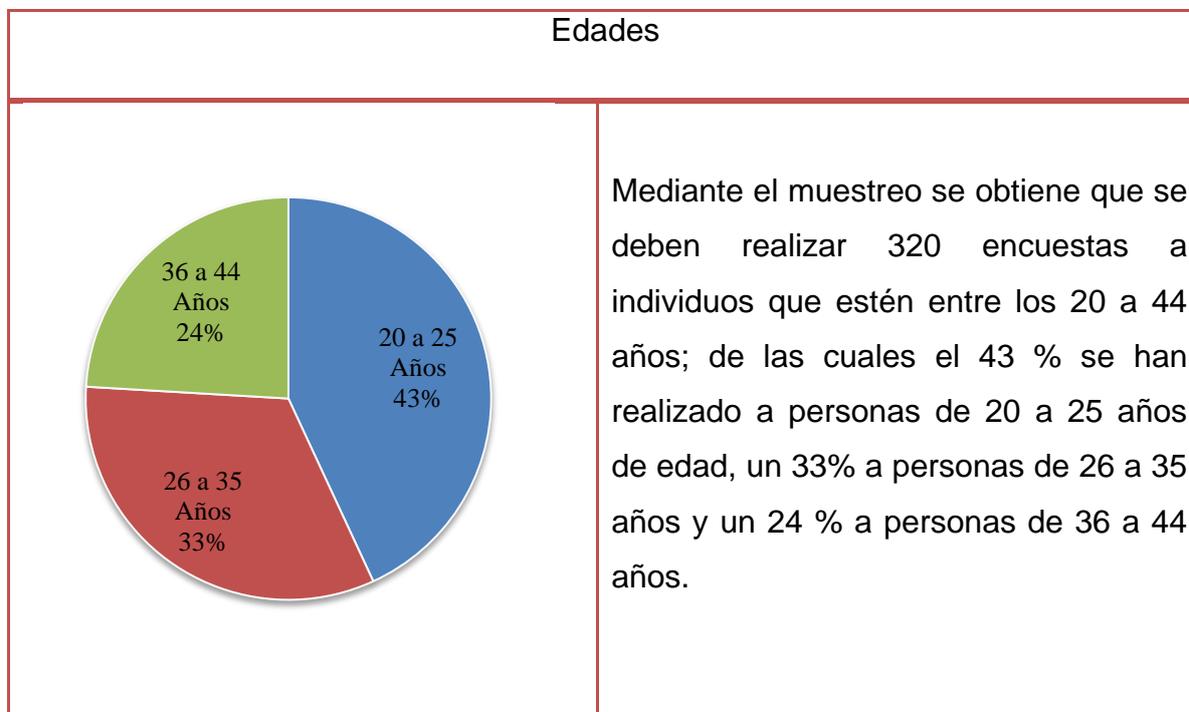
$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 46598 \times 0.7 \times 0.3}{0.05^2 (46598 - 1) + 1.96^2 \times 0.7 \times 0.3}$$

$$n = 320.48 = \mathbf{320 \text{ encuestas}}$$

## RESULTADOS

### GRÁFICO 3.1



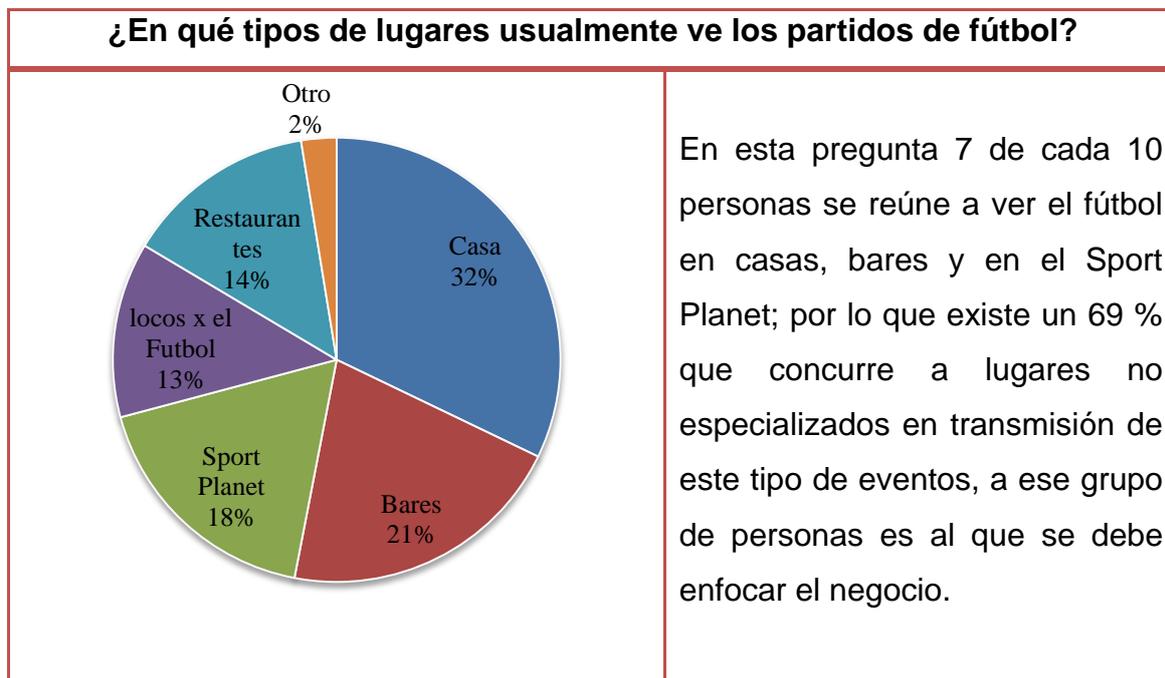
Elaboración: El Autor

### GRÁFICO 3.2



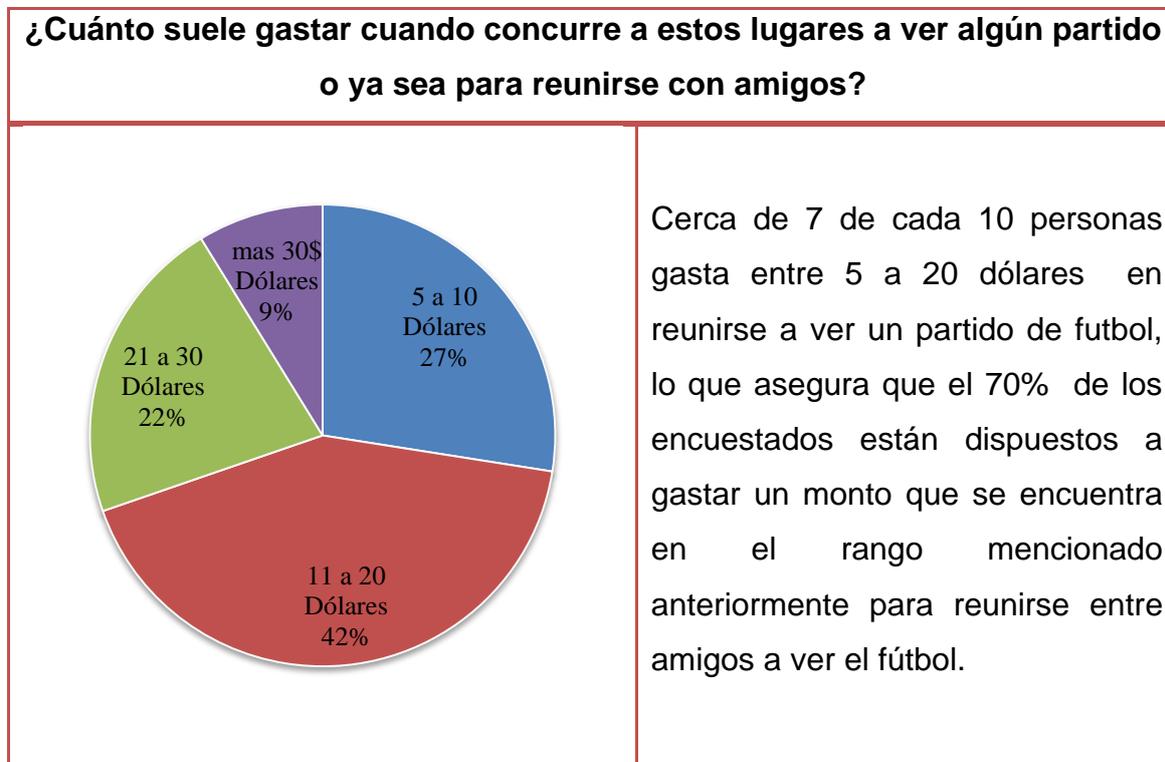
Elaboración: El Autor

GRÁFICO 3.3



Elaboración: El Autor

GRÁFICO 3.4

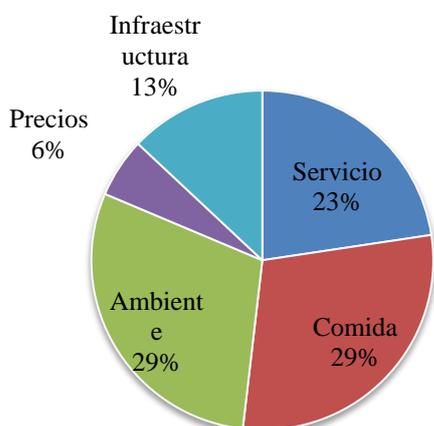


Elaboración: El Autor

GRÁFICO 3.5

De los bares restaurantes deportivos que hay en Cuenca. Señale las principales características que más le gusta de cada uno.

## SPORT PLANET



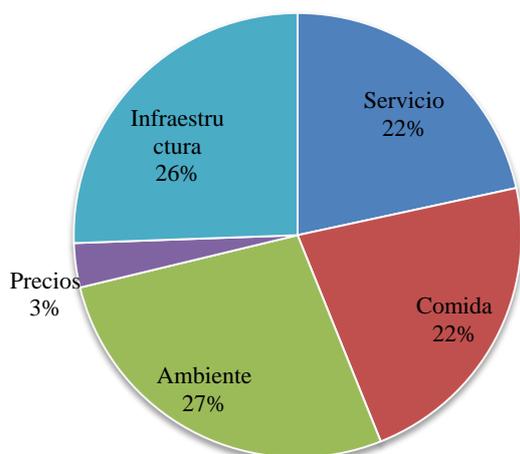
Para 6 de cada 10 encuestados el ambiente, y la comida son las características que más gustan a los clientes del Sport Planet.

Elaboración: El Autor

GRÁFICO 3.6

De los bares restaurantes deportivos que hay en Cuenca. Señale las principales características que más le gusta de cada uno.

## LOCOS X EL FUTBOL

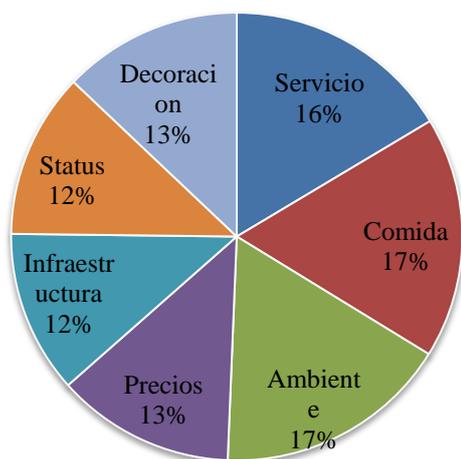


El 53% de los encuestados está convencido que Locos x el fútbol tiene como principales característica el ambiente y la infraestructura.

Elaboración: El Autor

GRÁFICO 3.7

**¿De las siguientes características, para usted cuáles son las más importantes al momento de decidirse por un bar restaurante deportivo?**

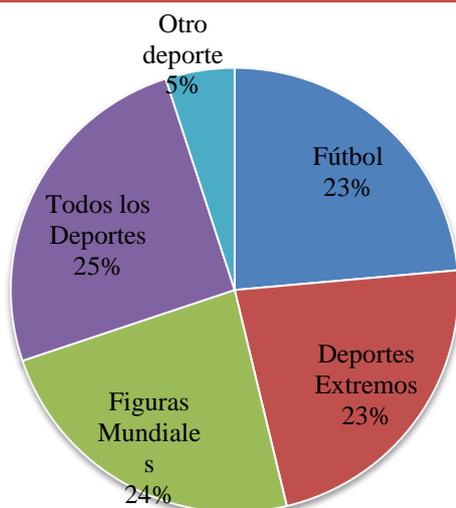


De las encuestas realizadas, 6 de cada 10 personas concluyen que la comida, el ambiente y el servicio son determinantes al momento de optar por un bar restaurante.

Elaboración: El Autor

GRÁFICO 3.8

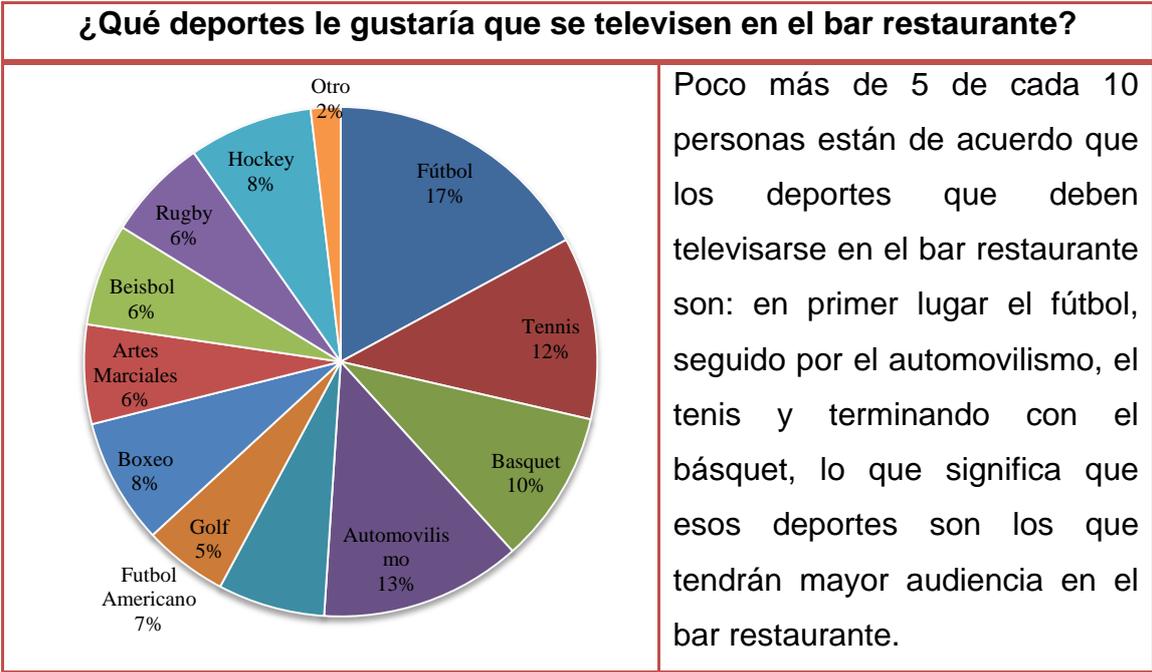
**¿Qué temáticas de decoración le gustaría que tenga un bar restaurante deportivo?**



Del total de los encuestados, 8 de cada 10 están de acuerdo que las temáticas de decoración más adecuadas para un bar restaurante deportivo, son todos los deportes, figuras mundiales y fútbol.

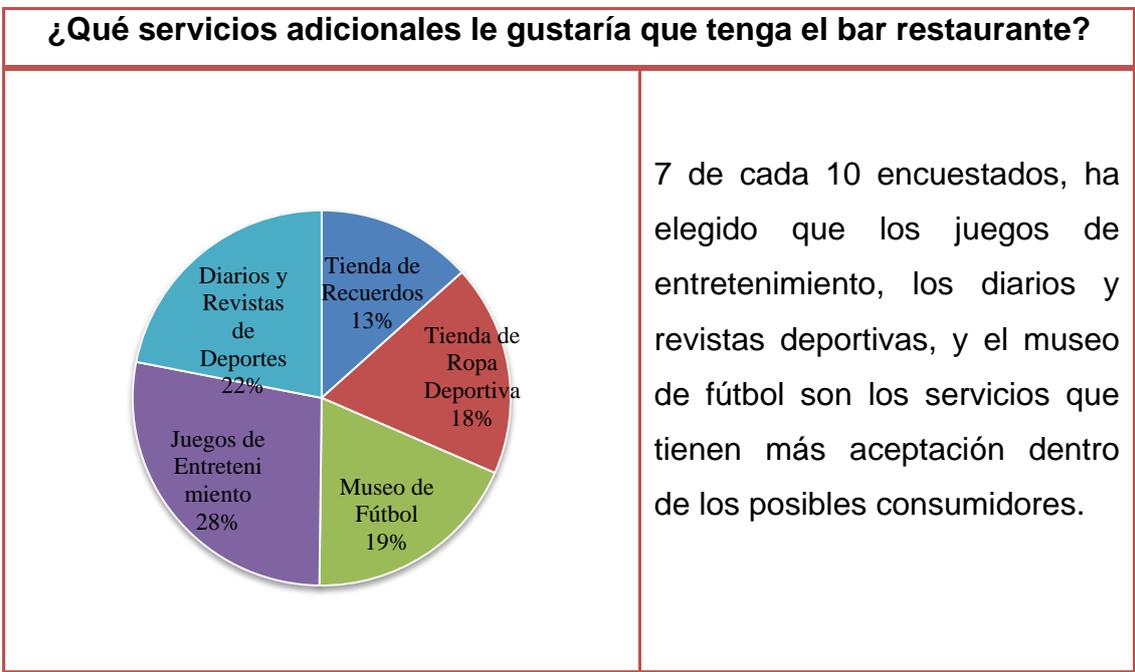
Elaboración: El Autor

**GRÁFICO 3.9**



Elaboración: El Autor

**GRÁFICO 3.10**



Elaboración: El Autor

GRÁFICO 3.11

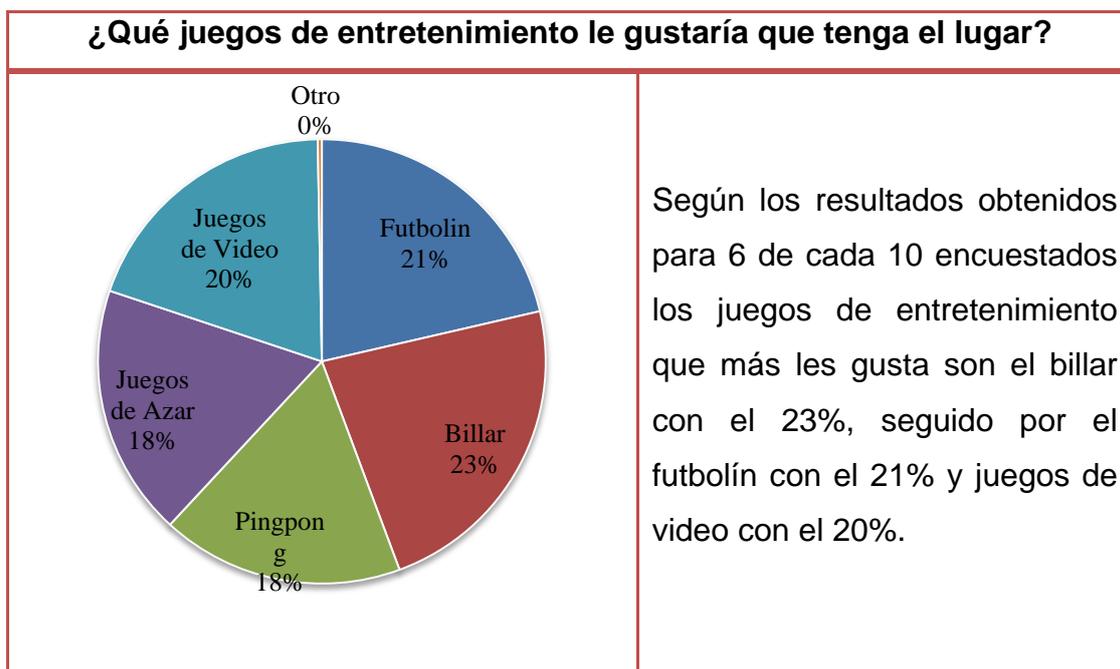


GRÁFICO 3.12

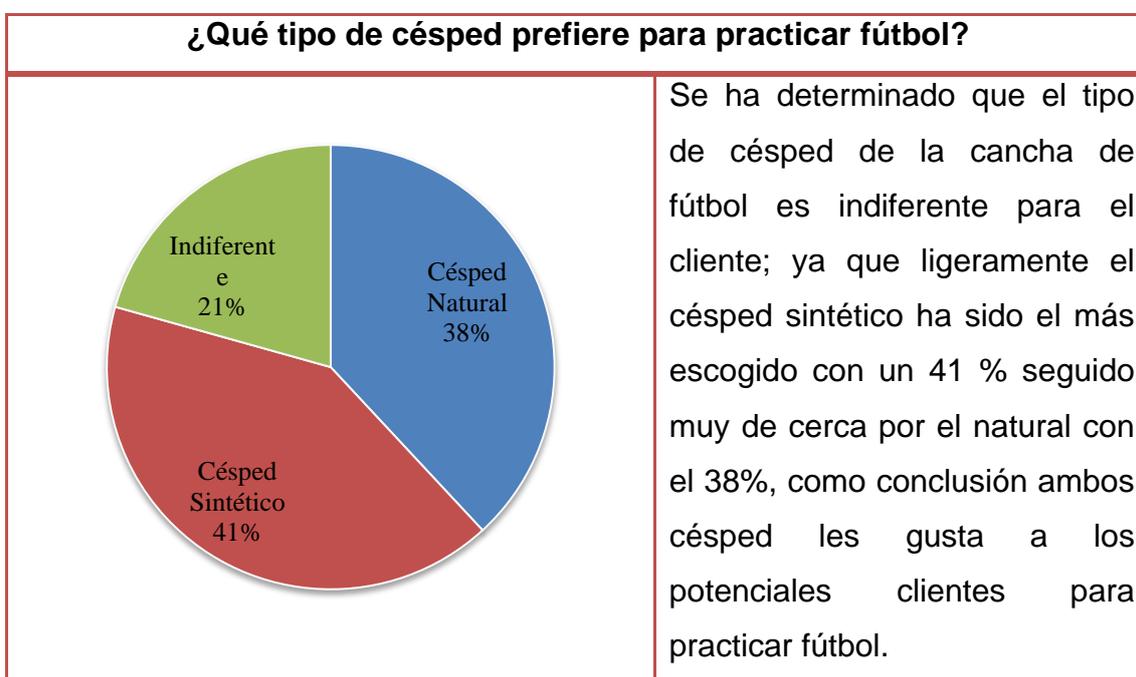
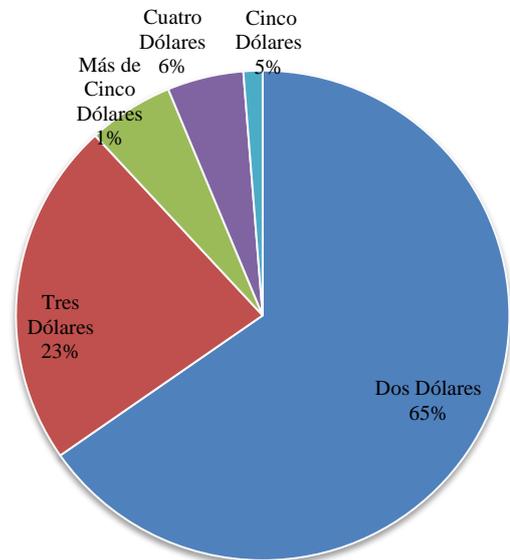


GRÁFICO 3.13

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por una hora de juego en una cancha de fútbol?



El 65% de los encuestados está de acuerdo que se debe cobrar dos dólares por persona por el alquiler de una hora de juego en una cancha de fútbol.

Elaboración: El Autor

### 3.4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO:

Realizados el análisis del macroentorno, microentorno y la investigación de mercado se concluye que la oportunidad de negocio existe debido a que:

- En lo que respecta al macroentorno la industria de hoteles y restaurantes presenta un crecimiento promedio de 5,17% anual en los últimos 8 años, por lo que es un factor positivo para entrar en este negocio.
- La ciudad de Cuenca tiene un crecimiento poblacional con una tasa promedio anual de 1,73%, lo que también es beneficioso para el negocio, debido a que aumentará la cantidad de potenciales clientes.
- El desempleo y el subempleo son factores positivos para el negocio; ambos están disminuyendo y esto se ve reflejado en un aumento del poder adquisitivo de la población al tener empleo.
- El microentorno no es favorable para el negocio porque después del análisis de las fuerzas de Porter; estas presentan 3 amenazas altas y 2

bajas, por lo que la empresa tiene que utilizar estrategias diferenciadoras para lograr entrar y mantenerse en el mercado.

- La investigación de mercados dejó como resultado que de un total de 320 encuestados, 7 de cada 10 encuestados creen que hace falta una discoteca, un bar restaurante del Deportivo Cuenca y restaurantes; siendo el bar restaurante del Deportivo Cuenca la segunda con mayor aceptación con el 20%, por lo que se determina que la idea de negocio tiene bastante aceptación en el mercado meta.
- En los últimos años el sector gastronómico en la ciudad de Cuenca ha tenido un importante crecimiento, con la llegada de nuevos restaurantes con conceptos nuevos para el medio.
- Por lo indicado se concluye que hay oportunidad de negocio.

## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA

#### 4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre que llevara el negocio es “Cuenquita Sport”, haciendo referencia al Deportivo Cuenca equipo más importante de la ciudad.

#### 4.2 VISIÓN

“En un plazo de 5 años ser el principal bar restaurante deportivo de Cuenca, reconocido a nivel nacional por su excelente servicio, infraestructura innovadora y la calidad del servicio.”

#### 4.3 MISIÓN

“Ser una empresa dedicada a ofrecer un lugar de encuentro y entretenimiento para nuestros clientes, manteniendo calidad e innovación en todos los productos que se ofrecen, servicio personalizado, con responsabilidad social, fiscal y ambiental; y para producir rentabilidad a los accionistas de la empresa.

#### 4.4 VALORES

**Honestidad:** Una relación justa en el pago de los salarios a los empleados, con los proveedores y con las entidades públicas.

**Responsabilidad:** cumplir estándares de calidad en la elaboración de los productos y en la manipulación de estos.

**Respeto:** Trato cordial entre los distintos miembros que componen la empresa desde el cargo más alto hasta el más bajo de la cadena organizacional.

**Compromiso:** Para con el cliente, innovando y ofreciendo el mejor producto disponible; y de esta forma ser el número uno en la mente del consumidor.

## **4.5 PROPÓSITO EMPRESARIAL**

Ofrecer al cliente un producto innovador en lo que respecta a bares restaurantes deportivos, con un servicio personalizado; para de esta forma satisfacer sus necesidades.

## **4.6 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Lugar donde las personas puedan reunirse a disfrutar con sus amigos de un ambiente deportivo, elegante y acogedor; con muy buena comida y un excelente servicio.

### **4.6.1 CLIENTES**

El mercado meta en el que se enfoca la empresa son personas de entre 20 a 44 años de clase social media alta y alta.

### **4.6.2 SERVICIOS**

Consiste en brindar una gran variedad gastronómica de calidad, con un servicio personalizado y con opciones de entretenimiento para el cliente.

## 4.7 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA

CUADRO 4.1

ÁREA	OBJETIVO	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICA
Área de Administración y de Recursos Humanos	Capacitar al 100% del personal	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente calidad del personal</li> <li>• Capacitar a todos los empleados en los puntos débiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un proceso de selección de personal adecuado y riguroso</li> <li>• Reunión entre el administrador y los empleados para que reciban capacitación.</li> </ul>
	Mantener motivados y realizar un seguimiento al 100% del personal.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un seguimiento del desempeño del personal.</li> <li>• El administrador debe mantener un contacto constante con el empleado.</li> <li>• Realización de charlas motivacionales</li> </ul>
	100% de satisfacción del cliente.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización del servicio.</li> <li>• Marketing relacional.</li> </ul>
Área de Marketing	Incrementar nuestras ventas en un 5% anual	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr posicionamiento de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing ATL</li> </ul>
	Aumentar la participación de la empresa en un 20% anual	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante innovación del producto.</li> </ul>
Área de Finanzas	Obtener una utilidad neta del 30%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de diversificación e innovación.</li> </ul>
	Mantener un apalancamiento de la empresa en un 50%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular el nivel de endeudamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de índices de endeudamiento</li> </ul>
Área de Producción y de Operación	Establecer los proveedores y mantener una excelente comunicación con el 60% de estos.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar los precios más bajos de la materia prima para obtener el mínimo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones con los proveedores.</li> <li>• Altos volúmenes de compra y a largos plazos.</li> </ul>

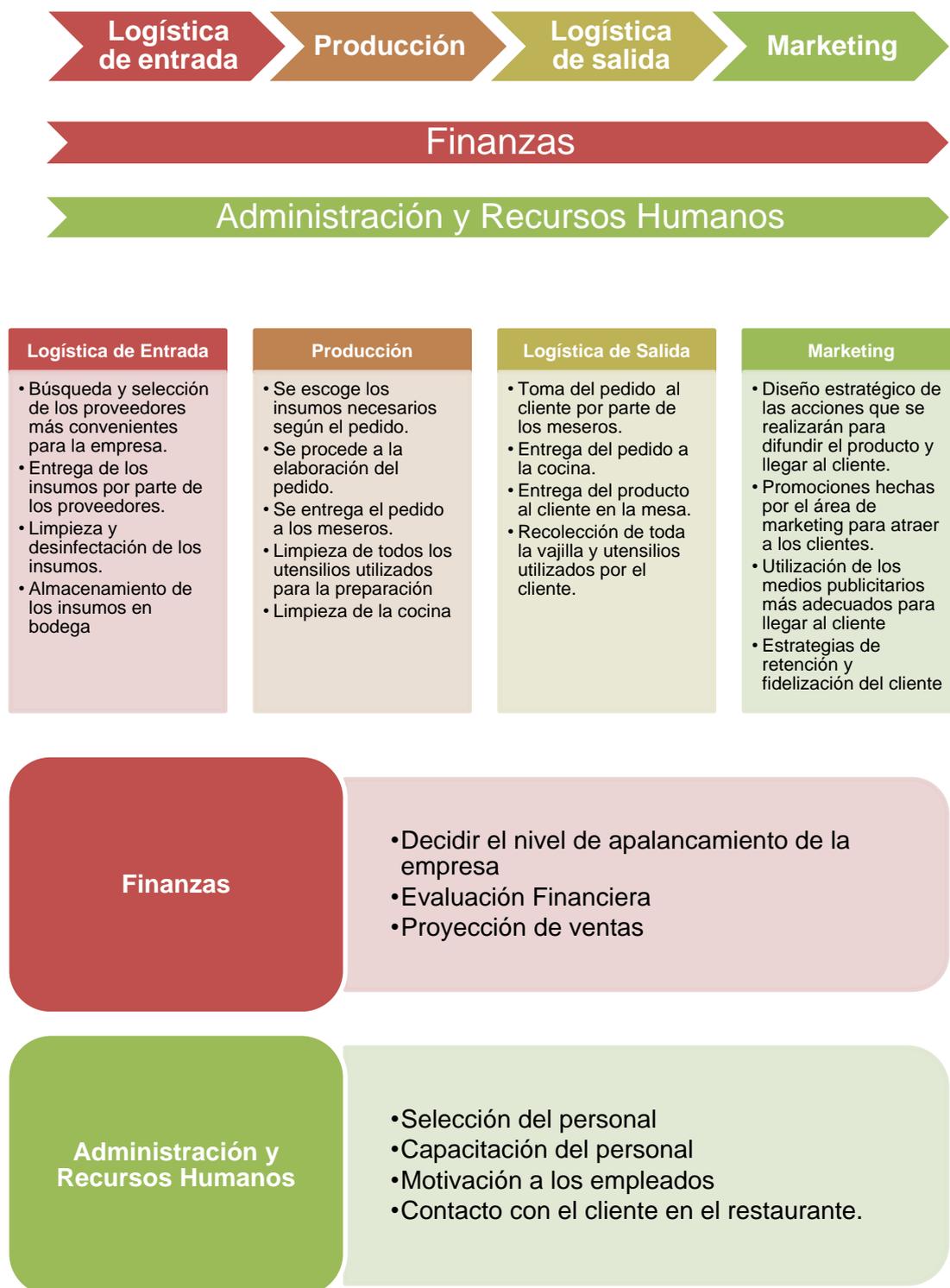
Elaboración: El Autor

## 4.8 CADENA DE VALOR

### 4.8.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA CADENA DE VALOR

#### ESQUEMA 4.1

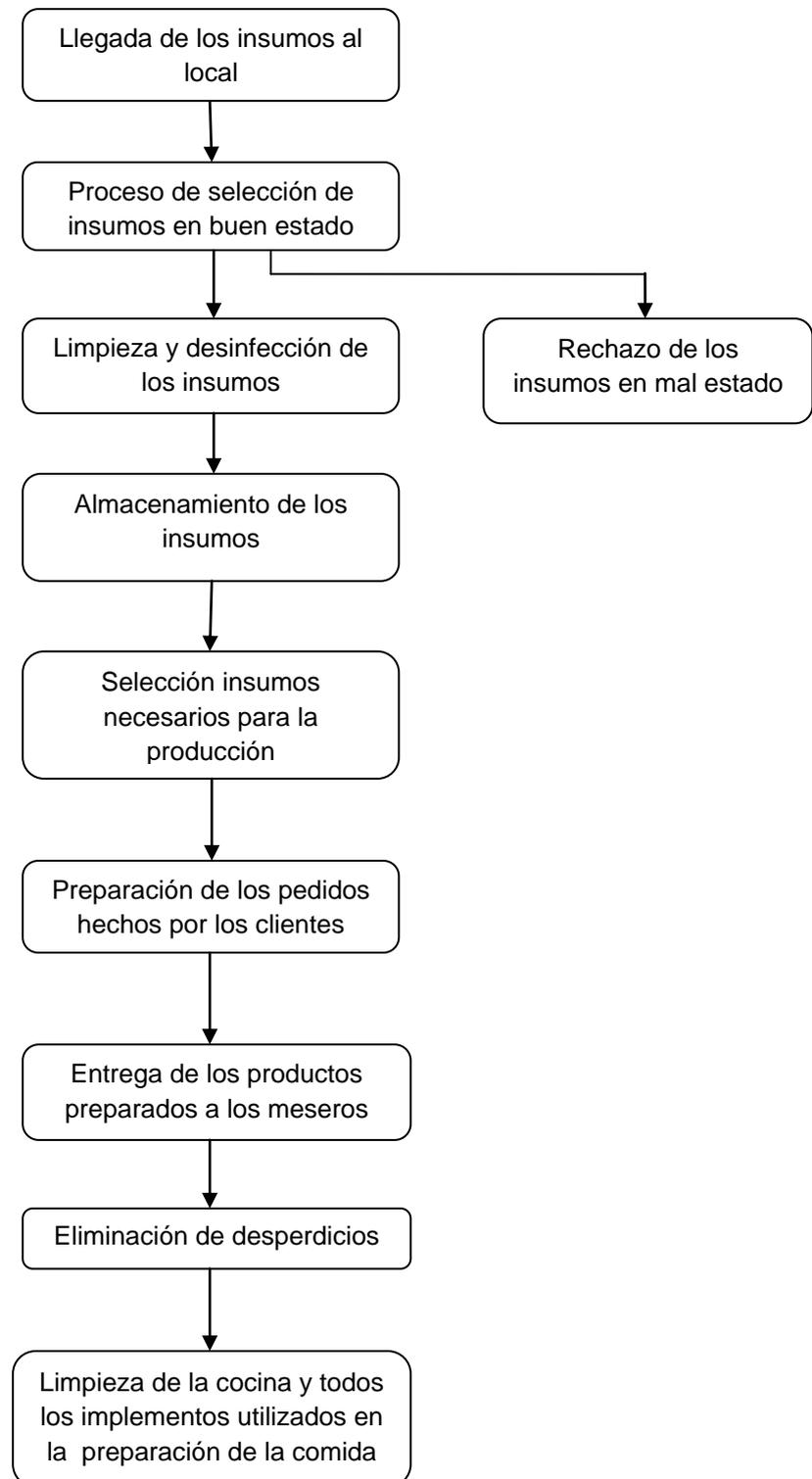
##### Detalle de la Cadena de Valor



Elaboración: El Autor

## 4.8.2 FLUJOGRAMA

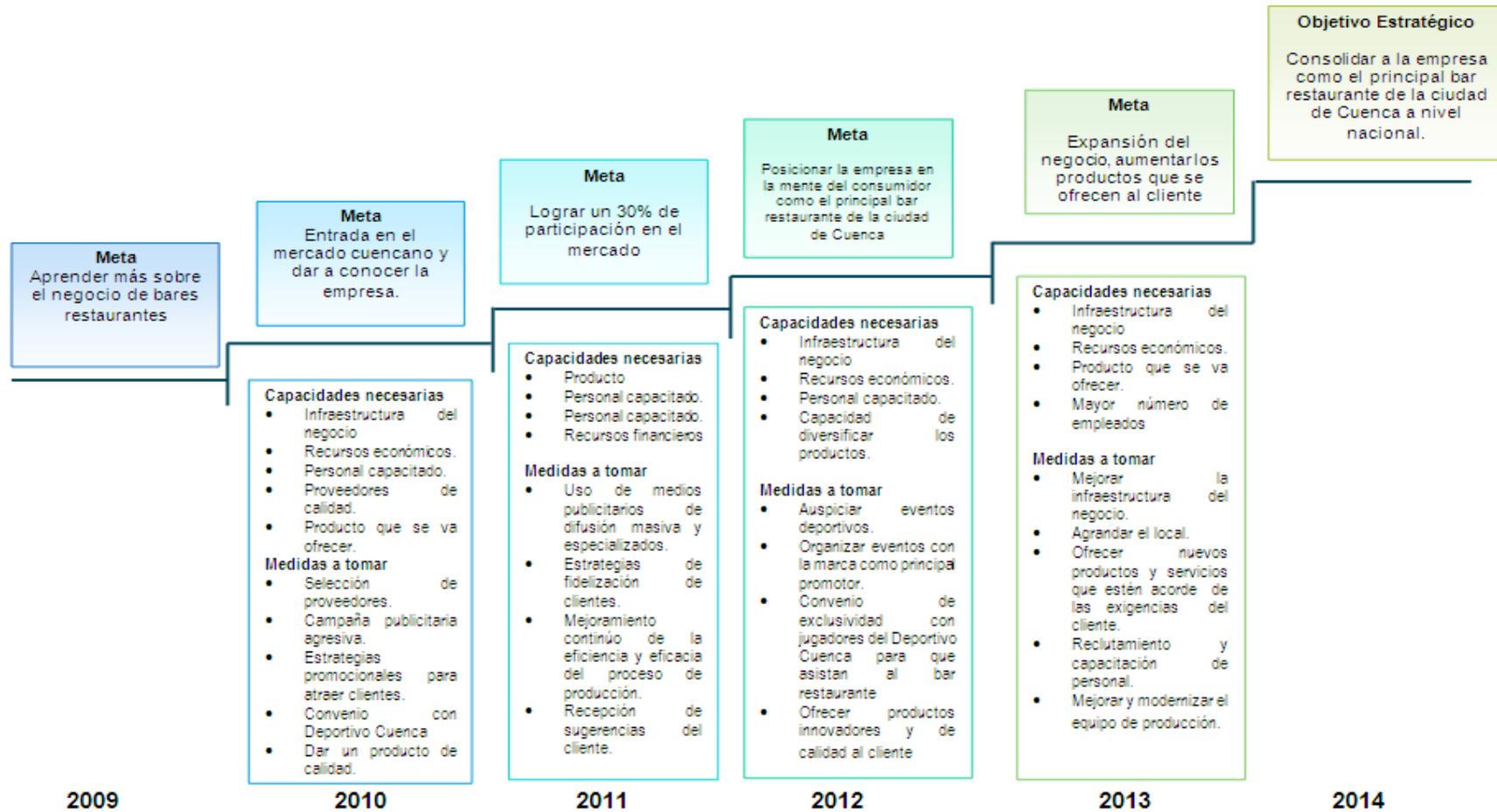
### ESQUEMA 4.2



Elaboración: El Autor

4.9 ESCALA ESTRATÉGICA

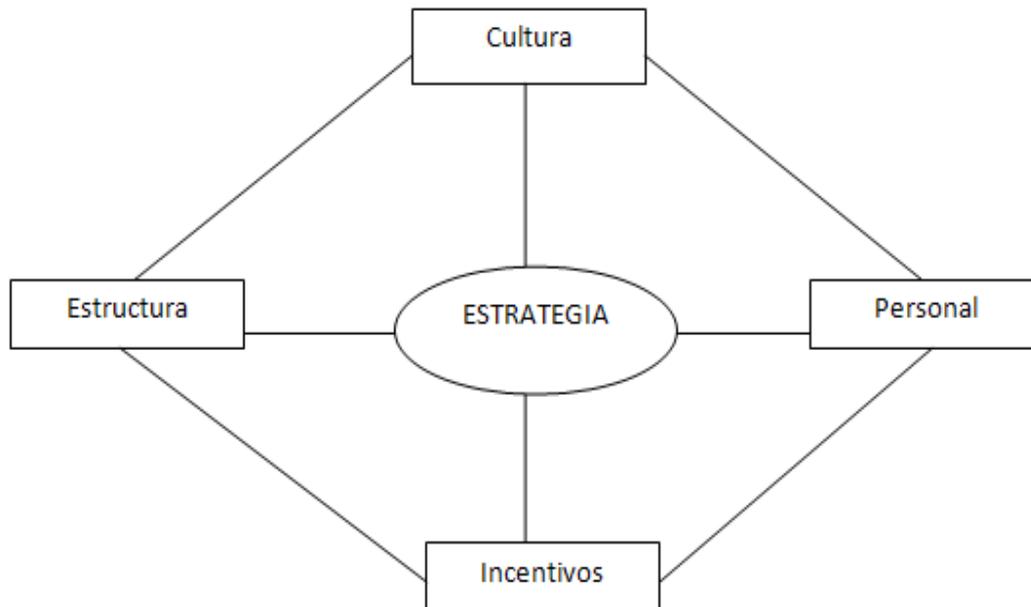
ESQUEMA 4.3



Fuente: Markides, en la estrategia está el éxito  
Elaborado: Por Autor

## 4.10 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

ESQUEMA 4.4



Fuente: Markides, En la estrategia esta el éxito  
Elaboración: El Autor

### 4.10.1 CULTURA

La cultura de la empresa está constituida por algunas premisas que son las que reflejan el compromiso que tienen todos los empleados para con la empresa; y el ambiente de trabajo con el que se desenvuelve el negocio. Los componentes de la cultura empresarial de Cuenquita Sport son:

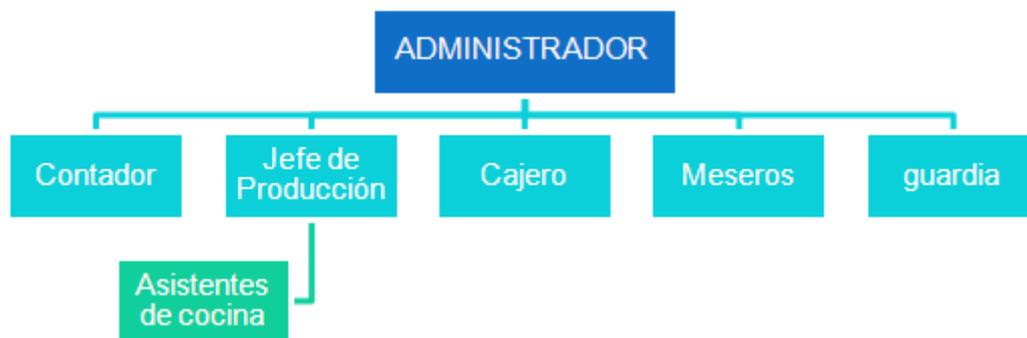
- El cliente es lo más importante para la empresa, todas las acciones y estrategias que se hagan van encaminadas a satisfacer sus necesidades.
- El trabajo en equipo entre todos los miembros que componen la empresa; desde los administradores hasta los ayudantes de cocina es muy importante para ofrecer un producto que supere las expectativas del cliente.
- Se estimulará la constante innovación en los procesos de producción, como en los servicios que se ofrecen al consumidor, para que la empresa esté en constante adaptación a los cambios de gustos y preferencias del cliente.

#### 4.10.2 ESTRUCTURA

La estructura organizacional de la compañía es simple no tiene una estructura jerárquica marcada, consta de un administrador que es el responsable de la empresa y el jefe de todos los integrantes de esta, el resto de empleados están en un mismo nivel jerárquico a excepción de los asistentes de cocina que responden ante el Jefe de producción.

Entre los empleados que ocupan las plazas de meseros y cajeros habrá rotación de funciones.

**ESQUEMA 4.5**



Elaboración: El Autor

**Administrador:** Es la persona encargada de tomar decisiones en todos los aspectos del bar restaurante, tanto financiero, de personal, o marketing. Sus funciones son:

- Seleccionar a los proveedores más convenientes para los intereses de la empresa.
- Seleccionar y contratar a los empleados; como también, despedirlos si ese fuese el caso.
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Decidir las estrategias a implementar para atraer y fidelizar a los clientes.
- Estar en contacto permanente con los clientes que asisten al local.
- Motivar al personal de la empresa.

**Contador:** Es la persona encargada y responsable de llevar la contabilidad de la empresa. No forma parte de la nómina fija de la empresa, su contrato es por

trabajo realizado y su presencia es requerida a final de mes para el cierre de los balances contables. Sus funciones son:

- Llevar los balances contables de la empresa.
- Dar reportes mensuales de la situación financiera de la empresa al administrador.

**Personal de atención al cliente:** Son las personas encargadas en dar atención al cliente al momento que ya están dentro del local y tienen como funciones:

- Dar la bienvenida a los clientes en el interior del local y acompañarlos hasta la mesa que los clientes elijan.
- Tomar las órdenes de los clientes y llevarlos a la cocina para su preparación.
- Mantener limpio y ordenado el local.

**Cajero:** Es la persona encargada de cobrar y factura el consumo de los clientes en el interior del bar restaurante.

**Jefe de producción:** Es el chef principal, encargado de elaborar el menú gastronómico que se oferta en el bar restaurante. Además es el encargado de preparar y dirigir todo dentro de la cocina.

- **Ayudantes de cocina:** Son los cocineros y el posillero que ayudan en los diferentes labores al jefe de cocina, ya sea en la preparación de la comida como también en la limpieza de esta.

**Chofer:** Es la persona encargada de conducir el vehículo que posee la empresa, para realizar compras de insumos o las actividades que se le asignen.

**Guardia:** Es la persona encargada de recibir a los clientes, cuidar sus vehículos, dar seguridad al local y a los clientes.

### **4.10.3 INCENTIVOS**

Sirven para motivar a los empleados y mantener un desempeño óptimo en su trabajo. Por lo que la empresa emplea distintos tipos de incentivos:

- Nombramiento del empleado del mes, se publicará un cuadro con la foto del empleado en el interior del restaurante; además de que recibirá un reconocimiento económico.
- Se festejarán los cumpleaños de los empleados.
- En fechas especiales se les entregará consumos gratuitos a los empleados para que asistan con sus familias.
- Charlas motivacionales para el personal.

### **4.10.4 PERSONAL**

- Se fomentará el trabajo en equipo entre todos los que conforman la empresa.
- Se fomentará la mejora continua de los procesos de producción y servicio, mediante reuniones periódicas donde se plantearan recomendaciones de los empleados que serán evaluadas por el administrador.
- Capacitación permanente a los empleados.

## **CAPITULO V**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 SITUACIÓN**

La ciudad de Cuenca en los últimos años ha tenido un crecimiento en el sector gastronómico, por la entrada de nuevos productos con conceptos nuevos para el mercado.

Según la investigación de mercados se tuvo como resultado que el 61% de los encuestados creen que hace falta discotecas, un bar restaurante del Deportivo Cuenca y restaurantes en la ciudad de Cuenca. Por lo que el bar restaurante del Deportivo Cuenca al ser el segundo de mejor calificación con el 20% de aceptación, sólo superado por discoteca con un 22% del total de encuestas; significa que la idea de negocio tiene una importante aceptación del cliente.

#### **5.2 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de marketing para lograr entrar al mercado; y posicionar la marca del negocio en la mente del consumidor.

#### **5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr una satisfacción del 100% en los clientes.
- Incrementar las ventas en un 5% anual
- Aumentar la participación de la empresa en un 20% anual dentro del mercado.

#### **5.4 MARKETING ESTRATÉGICO**

##### **5.4.1 CONSUMIDOR**

###### **5.4.1.1 PERFIL**

El plan de marketing va dirigido a hombres y mujeres de entre 20 y 44 años de clase social media alta y alta.

#### **5.4.1.2 DESEOS Y NECESIDADES**

Los consumidores al momento de escoger un bar restaurante deportivo tienen en consideración la comida, el servicio y el precio como principales razones para decidirse por un lugar.

#### **5.4.1.3 HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES**

Los clientes suelen acudir a este tipo de lugares con mayor frecuencia; cuando hay partidos importantes de fútbol, y en fechas especiales para ellos.

### **5.5 MERCADO**

#### **5.5.1 HISTORIA**

El pionero en introducir el modelo de bar restaurante deportivo en Ecuador, fue el Sport Planet fundado en Quito en el año de 1.998 por Esteban Paz. Posteriormente en el año 2.003 se abre un segundo local del Sport Planet en Guayaquil; en respuesta a esta exitosa e innovadora propuesta, el ex tenista Pablo Campana adquiere la franquicia argentina de Locos x el Fútbol y es inaugurada en Guayaquil.

El año 2.005 en Cuenca, se inaugura el Sport Planet, siendo por primera vez adquirido como franquicia, por la familia Heimback; donde ha tenido éxito esta propuesta de negocio.

#### **5.5.2 TAMAÑO DE MERCADO**

El mercado que la empresa se enfoca es de 46.598 personas que oscilan entre los 20 a 44 años de edad y pertenecen a la clase social media alta y alta.

De esta población objetivo se sacó una muestra de 320 personas de las cuales el 61% creen que si hace falta discotecas, un bar restaurante con temática del Deportivo Cuenca y más restaurantes en la ciudad; de este porcentaje 9.320 personas se sienten atraídas por el concepto de negocio.

#### **5.5.3 ESTACIONALIDAD**

El comportamiento del mercado en lo que respecta a la frecuencia de consumo, se pudo establecer, que los días de mayor consumo son los fines de semana

debido a que en estos días hay partidos de campeonato nacional como también partidos internacionales.

También otros días de aumento de la afluencia de clientes es cuando juega la selección de Ecuador.

#### **5.5.4 COMPETIDORES**

##### **5.5.4.1 SPORT PLANET**

Está ubicado en el Primer piso del Centro Comercial Millenium, es un local de 2 pisos, decorado con camisetas de equipos de fútbol, fotos de personajes famosos del deporte para dar un ambiente deportivo. Posee música ambiental moderna y con pantallas gigantes para televisar eventos deportivos.

El menú gastronómico especializado en comida tex-mex, presenta: hamburguesas, alitas de pollo con salsa barbacoa, ensaladas frías y calientes, entre otros.

##### **5.5.4.2 LOCOS X EL FÚTBOL**

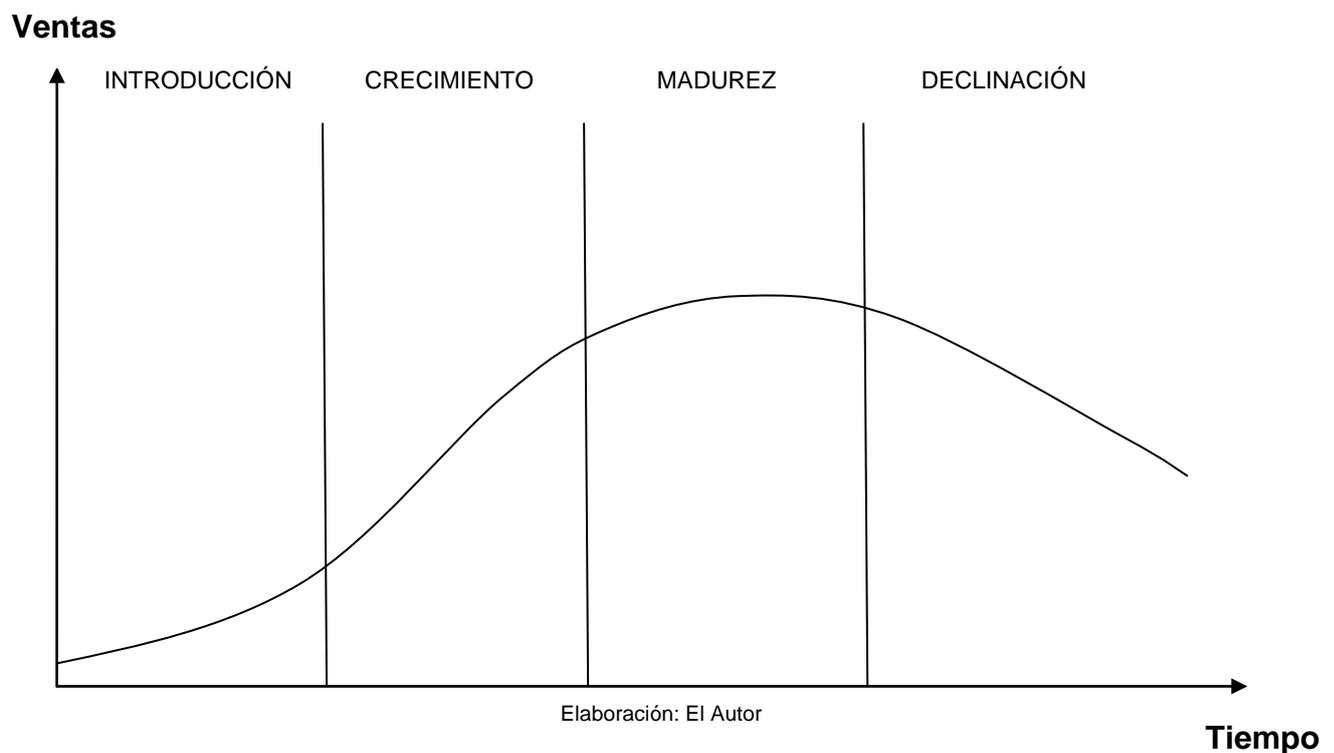
Es una franquicia argentina con un ambiente deportivo que se enfoca principalmente en el fútbol, posee tecnología para la transmisión de eventos deportivos, está ubicado en el sector del estadio Alejandro Serrano Aguilar.

Tiene una extensa variedad gastronómica entre las que figuran: pastas, entradas, pizzas, hamburguesas, sandwiches y una gran variedad de licores.

#### **5.5.5 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

1. Fase de Introducción: La empresa se ha propuesto que en la fase de introducción, las ventas registren un crecimiento rápido. Por lo que se tiene que utilizar estrategias agresivas e invertir en publicidad por medios de difusión masiva y promociones, para darse a conocer al consumidor, atrayendo clientes, e intentar captarlos debido a la fuerte competencia de marcas ya establecidas en la mente del consumidor que existen en el mercado.

2. Fase de crecimiento: Si el negocio en la fase de introducción satisface las necesidades de un grupo de clientes, pasa a la fase de crecimiento donde tendrán un incremento las ventas. En esta fase se debe proceder con estrategias publicitarias tipo ATL y BTL, para seguir atrayendo a más clientes. Expansión del local y aumento en las opciones de los productos.
3. Fase de madurez: En esta fase las ventas llegan a su punto más alto y se estabilizan por un periodo largo, por lo que se debe proceder a utilizar estrategias de fidelización hacia el cliente para protegerse de los competidores nuevos y existentes.
4. Fase de declive: En esta etapa disminuyen las ventas influenciadas principalmente por los cambios de gustos de los clientes o aumento de los competidores. La empresa debe implementar mejoras en el servicio, o acoplarse a los cambios en los gustos de los clientes para iniciar una nueva etapa de crecimiento.

**GRÁFICO 5.1**

## **5.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

### **5.6.1 GEOGRÁFICA**

Localización: Cuenca

Densidad: Urbana

Tamaño: 495.776 habitantes en la ciudad de Cuenca

### **5.6.2 DEMOGRÁFICA**

Edad: De 20 a 44 años

Ocupación: Trabajador / estudiante

Género: Masculino/ Femenino

### **5.6.3 PSICOGRÁFICA**

Clase social: Media alta y alta

Estilo de vida: Le gustan los deportes

### **5.6.4 CONDUCTUALES**

Beneficio: Relación calidad – precio

## **5.7 POSICIONAMIENTO**

Para jóvenes que desean un sitio de encuentro donde reunirse con amigos, Cuenquita Sport es el lugar ideal con un ambiente deportivo que ofrece opciones gastronómicas de calidad y entretenimiento.

### **5.7.1 DESARROLLO DE NUEVAS OPCIONES PARA EL CLIENTE**

Los encargados del área de producción se enfocarán en la investigación y desarrollo de nuevos platos de comida y combinaciones de cocteles para dar un producto distintivo respecto a la competencia.

### **5.7.2 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

La empresa ofrecerá un producto de calidad con un buen servicio a un precio aceptable, debido a la fuerte competencia que tendrá en el mercado y que el consumidor cuencano es sensible a precios.

### **5.7.3 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO**

El servicio se va diferenciar de la competencia en que no sólo es un restaurante, si no un lugar donde el cliente se puede entretener en otras actividades, como billar, futbolín, museo de fútbol, tienda de ropa deportiva y deportes televisados en vivo, para de esta manera dar opciones al cliente y que disfrute de su estadía en el local.

Otro factor diferenciador del negocio es ofrecer un servicio de calidad y personalizado; con la convicción que mantener empleados motivados creará una mejor satisfacción en el cliente.

### **5.7.4 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Para tener un elemento diferenciador, se selecciona a los mejores proveedores que ofrecen un producto cumpliendo con los estándares de calidad de la empresa; para luego establecer relaciones a largo plazo con ellos y obtener mejores precios en la materia prima que a su vez ayuda disminuir costos de producción.

## **5.8 MARKETING TÁCTICO**

### **5.8.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

#### **5.8.1.1 SERVICIOS**

Cuenquita Sport ofrece un lugar con un concepto deportivo en su decoración, donde el cliente puede reunirse a disfrutar de deportes en vivo o a compartir un momento agradable con amigos.

Al ser un negocio que tienen como prioridad ofrecer entretenimiento al cliente, posee juegos de azar, billar, futbolín, canchas de fútbol, tienda de ropa deportiva y un museo de fútbol que son servicios complementarios al cliente.

Cuenquita Sport brinda un servicio personalizado; para entregar una experiencia única al cliente, donde el administrador es el principal anfitrión que está pendiente del cliente a todo momento, para satisfacer de una mejor manera sus necesidades.

### **5.8.1.2 MENÚ**

Se ofrece opciones gastronómicas variadas desde comida americana hasta comida típica ecuatoriana; para satisfacer los gustos más variados de los clientes. (Ver ANEXO B1)

Además se ofrecerán combos preestablecidos y opciones para niños entre los productos que se ofertan.

## **5.9 MARKETING MIX**

### **5.9.1 PRODUCTO O SERVICIO**

#### **5.9.1.1 IMAGEN CORPORATIVA**

Cuenquita: Es una forma de los ciudadanos cuencanos de referirse al equipo más popular de la ciudad que es el Deportivo Cuenca.

Sport: Es una palabra en inglés que significa deportivo; con esto se quiere reflejar el ambiente dentro del bar restaurante.

#### **5.9.1.2 SLOGAN**

“El lugar donde vive tu pasión”

Con este slogan se intenta transmitir lo que significa el fútbol y específicamente el Deportivo Cuenca para un cuencano y que en este lugar se lo disfruta más intensamente en comparación con otro lugar.

#### **5.9.1.3 LOGOTIPO**



Elaboración: El Autor

El logotipo tiene letras de color rojo y amarillo, debido a que estos colores representan al Deportivo Cuenca; además que las letras están rodeadas por una sombra de color negro para dar un toque de elegancia y distinción en el logotipo.

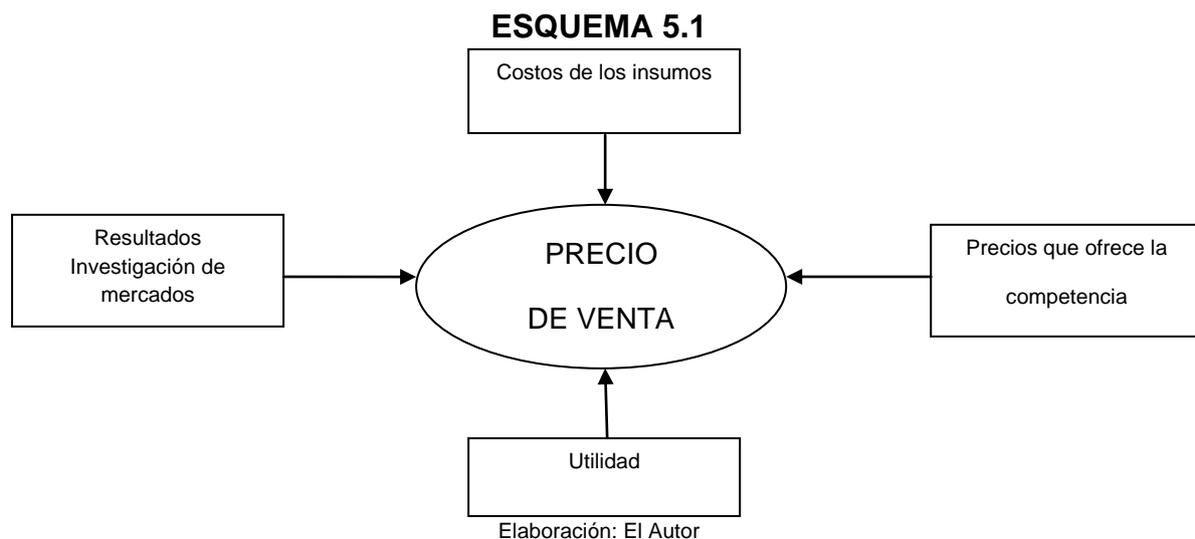
La tipografía de la letra y el balón de fútbol, están diseñados para que el cliente inmediatamente asocie el nombre del bar restaurante con un lugar con ambiente deportivo.

#### 5.9.1.4 GIRO DEL NEGOCIO

El giro del negocio de la empresa consiste principalmente en ofrecer un bar restaurante, que además consta con diversas opciones de entretenimiento, y que a su vez dan ingresos adicionales a la empresa, como el alquiler de la cancha de fútbol, el alquiler de espacios publicitarios alrededor de la cancha de fútbol y la venta de camisetas de fútbol.

#### 5.9.2 PRECIO

Para obtener el precio se tomó en cuenta los siguientes factores:



##### 5.9.2.1 PRECIO DE VENTA

Teniendo en cuenta los factores anteriores se ha establecido los precios promedio para el menú del negocio:

**CUADRO 5.1**

Productos que se ofrecen en Cuenquita Sport	Precio de venta (dólares)
Entradas	5,31
Platos Fuertes	8,13
Postres	3,55
Bebidas	4,36

Elaboración: El Autor

### **5.9.3 PLAZA**

Con respecto a la ubicación del local, se ha aprovechado un terreno de propiedad de los inversionistas de 2.000 metros cuadrados ubicado en el centro de la ciudad de Cuenca.

Este sector tiene mucha afluencia de ciudadanos a toda hora del día, al ser un sector comercial ayudará estratégicamente a la consolidación del negocio.

La dirección donde se encuentra el negocio en la ciudad de Cuenca es en la Av. Loja N026, y el local tiene un tamaño de construcción de 200 metros cuadrados, equipado con 20 mesas cada una con 4 sillas, con el equipamiento y la tecnología necesaria para brindar entretenimiento y un servicio de calidad al cliente en el interior del bar restaurante; además posee un estacionamiento privado para el uso de los clientes y en el exterior una cancha de fútbol de césped sintético del tamaño de 55x25 metros cuadrados.

### **5.9.4 PROMOCIÓN**

#### **5.9.4.1 MEDIOS DE DIFUSIÓN ATL**

Se ha decidido que en la etapa de introducción se utilizará los medios de difusión masiva para llegar al cliente. Para esto se ha decidido hacer publicidad por tres tipos de medios (Ver ANEXO B2):

- Mediante radio, se seleccionó a radio Tomebamba por ser la de mayor audiencia en Cuenca, por lo que la marca comercial se va a promocionar por este medio en los horarios de 07h00 a 08h00 y de 17h00 a 19h00. Se han escogido estos horarios debido a que son horas en que los potenciales clientes pueden escuchar radio, debido a que en el primer horario salen a trabajar y están en sus vehículos. Mientras que en el segundo horario han salido de sus trabajos y se dirigen a sus casas.
- Mediante televisión, se va a realizar publicidad desde TV Telerama en un horario de 19h00 a 20h00, se seleccionó este horario ya que los potenciales clientes después de un día de trabajo se dedican a ver noticieros o sus programas favoritos al llegar a sus casas.
- Anuncios en revistas especializadas, Revista Cuenca fue el medio elegidos para mantener mensualmente informados a los clientes de las

promociones que tiene la empresa para lo cual se asignará el valor de 150 dólares mensuales en los anuncios.

#### **5.9.4.2 MEDIOS DE DIFUSIÓN BTL**

Se utilizará medios de tipo BTL; como la organización de eventos y competiciones de tipo deportivas para llegar al mercado meta que se ha propuesto la empresa.

Realizar alianzas con el Club Deportivo Cuenca para lograr un contrato de exclusividad con los jugadores y el bar restaurante.

Se ha establecido un presupuesto de 2.000 dólares mensuales por el pago de contratos de exclusividad con jugadores del Deportivo Cuenca. (Ver ANEXO C10)

### **5.10 PROYECCIÓN DE VENTAS**

El local tiene capacidad física para 80 personas y ofrece atención al cliente desde las 12h00 am hasta las 23h00 pm, teniendo esto en cuenta se procederá a la proyección de las ventas en 3 escenarios el optimista, el normal y el pesimista.

Para realizar la proyección de ventas en cada uno de los escenarios se toma en cuenta los siguientes parámetros:

- La población de la ciudad de Cuenca que pertenece al segmento de mercado establecido por la empresa es de 46.598 habitantes.
- El porcentaje de aceptación de la idea de negocio que es el 20%, obtenido de las encuestas realizadas al segmento de mercado de la empresa.
- Se toma en cuenta los precios que tiene la competencia del negocio en el mercado cuencano.
- El costo de los insumos para elaborar cada platillo.

#### **5.10.1 ESCENARIO NORMAL**

- Se considera que los clientes asisten 2 veces por semana al local.

**CUADRO 5.2**

CONSOLIDADO INGRESOS REAL					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Restaurante</b>	<b>534.090,79</b>	<b>587.499,87</b>	<b>646.249,85</b>	<b>710.874,84</b>	<b>781.962,32</b>
Entradas	95.591,68	105.150,85	115.665,93	127.232,52	139.955,78
Platos fuertes	204.760,71	225.236,78	247.760,46	272.536,51	299.790,16
Bebidas	157.080,00	172.788,00	190.066,80	209.073,48	229.980,83
Postres	76.658,40	84.324,24	92.756,66	102.032,33	112.235,56
<b>Arriendo Cancha</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>
<b>Ventas articulos</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>
<b>Publicidad</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>715.514,26</b>	<b>768.923,34</b>	<b>827.673,32</b>	<b>892.298,31</b>	<b>963.385,79</b>

Elaboración: El Autor

**5.10.2 ESCENARIO OPTIMISTA**

- Se considera que los clientes asisten 3 veces por semana al local.

**CUADRO 5.3**

CONSOLIDADO INGRESOS OPTIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Restaurante</b>	<b>713.066,49</b>	<b>784.373,13</b>	<b>862.810,45</b>	<b>949.091,49</b>	<b>1.044.000,64</b>
Entradas	143.387,52	157.726,27	173.498,89	190.848,78	209.933,66
Platos fuertes	263.263,77	289.590,15	318.549,16	350.404,08	385.444,49
Bebidas	204.204,00	224.624,40	247.086,84	271.795,52	298.975,08
Postres	102.211,20	112.432,32	123.675,55	136.043,11	149.647,42
<b>Arriendo Cancha</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>
<b>Ventas articulos</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>
<b>Publicidad</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>899.718,25</b>	<b>971.024,90</b>	<b>1.049.462,21</b>	<b>1.135.743,26</b>	<b>1.230.652,41</b>

Elaboración: El Autor

**5.10.3 ESCENARIO PESIMISTA**

- Se considera que los clientes asisten 1 vez por semana al local.

**CUADRO 5.4**

CONSOLIDADO INGRESOS PESIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Restaurante</b>	<b>420.282,43</b>	<b>462.310,68</b>	<b>508.541,75</b>	<b>559.395,92</b>	<b>615.335,51</b>
Entradas	66.914,17	73.605,59	80.966,15	89.062,77	97.969,04
Platos fuertes	175.509,18	193.060,10	212.366,11	233.602,72	256.962,99
Bebidas	117.810,00	129.591,00	142.550,10	156.805,11	172.485,62
Postres	60.049,08	66.053,99	72.659,39	79.925,33	87.917,86
<b>Arriendo Cancha</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>
<b>Ventas articulos</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>
<b>Publicidad</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>595.764,66</b>	<b>637.792,90</b>	<b>684.023,97</b>	<b>734.878,14</b>	<b>790.817,74</b>

Elaboración: El Autor

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS**

1. El análisis financiero del proyecto se lo implementará para 5 años, tomando en consideración las diferentes variables que afectan el mercado ecuatoriano y en especial la ciudad de Cuenca.
2. En el análisis no se toma en cuenta la inflación por lo que el precio se mantiene constante durante el desarrollo de los 3 escenarios planteados en el proyecto, los cuales son optimista, normal y pesimista.
3. Se toma el dólar como moneda base para el cálculo de todo el análisis financiero.
4. EL proyecto de factibilidad, para ser implementado en la ciudad de Cuenca se financia mediante un préstamo; otorgado por la Corporación Financiera Nacional con una tasa de interés del 10,5% anual, por un lapso de 5 años.
5. La inversión que se realizará en los tres escenarios será: activos fijos, activo diferido, capital de trabajo, lo que nos daría una inversión total de USD 214.249,77.
6. Los ingresos se basan en la captación de mercado, y se dividen en restaurante, alquiler de cancha, venta de artículos y publicidad; además se toma en cuenta la demanda existente, en la ciudad de Cuenca.
7. Dentro de la capacidad instalada ya sea diaria, mensual o anual del proyecto se tomará en cuenta: picadas, platos fuertes, bebidas y postres.

8. Los gastos se analizan en base al programa de producción y al crecimiento del mercado del proyecto para cada escenario, optimista, real y pesimista.
9. Se emplean los supuestos teóricos, prácticos y metodológicos para determinar el costo de oportunidad el cual se basó, en la tasa libre de riesgo, rendimiento requerido y coeficiente de riesgo de acuerdo a la industria.
10. El estudio financiero del proyecto arrojará como resultado una factibilidad técnica al obtener un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno igual o mayor al costo promedio ponderado del capital, una Relación Beneficio Costo mayor a 1 y un periodo de recuperación de la inversión menor a la vida útil del proyecto.
11. El proyecto es técnicamente factible y rentable para los próximos 5 periodos, por la demanda insatisfecha que existe, y la poca oferta del servicio al cliente del segmento meta en Cuenca, por lo tanto el objetivo principal del proyecto al elaborar un estudio para la implementación del negocio se cumplirá a cabalidad.

## 6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 6.2.1 INVERSIÓN

La empresa está conformada por 3 socios, los cuales aportan el dinero para la inversión en el proyecto:

**CUADRO 6.1**

INVERSIONISTAS	CANTIDAD	%
Andrés Andrade	109.267,77	51,00
David Goercke	52.491	24,50
Fausto Ochoa	52.491	24,50
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>214.249,77</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: El Autor

Para la implementación del proyecto se requiere una cantidad de 214.249,77 dólares, el mismo que está dividido en tres grandes rubros.

**CUADRO 6.2**

INVERSIÓN TOTAL		
Descripción	Valor Total	Porcentaje
Activos fijos	171.735,20	80,16%
Activos diferidos	4.500,00	2,10%
Capital de trabajo	38.014,57	17,74%
<b>Total Inversión</b>	<b>214.249,77</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración: El Autor

**6.2.1.1 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo es el efectivo mínimo que requiere el restaurante para pagar sus obligaciones durante un mes. Se requiere una inversión de 38.014,57 dólares en capital de trabajo.

**CUADRO 6.3**

CAPITAL DE TRABAJO		
Descripción	Valor Mensual	Valor Annual
Materia Prima Directa	25.518,33	306.219,98
Sueldos MOD	1.619,48	19.433,80
Sueldos MOI	844,78	10.137,32
Utiles de limpieza	26,00	312,00
Servicios basicos	240,00	2.880,00
Mantenimiento producción	160,25	1.923,00
Sueldos y provisiones	2.919,49	35.033,90
Servicios basicos	32,20	386,40
Suministros de oficina	69,89	838,68
Mantenimiento administración	144,15	1.729,80
Gastos de Venta	6.440,00	77.280,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>38.014,57</b>	<b>456.174,88</b>

Elaboración: El Autor

**6.2.2 VAN Y TIR DEL PROYECTO**

**Valor Actual Neto (VAN):** “El Van es el valor presente de los flujos futuros de efectivo menos el valor presente del costo de la inversión”<sup>1</sup>. Este indicador permite traer los flujos de efectivo a valor presente para ser comparados con la inversión realizada en el inicio del proyecto y decidir si se acepta o rechaza el proyecto.

**Tasa Interna de Rendimiento (TIR):** “La tasa interna de rendimiento proporciona una sola cifra que resume los méritos de un proyecto. Esta

<sup>1</sup> ROSS, WESTERFIELD, JAFFE. Finanzas Corporativas, Página 85.

cifra no depende de las tasas de interés que prevalezcan en el mercado de capitales, sólo de los flujos de efectivo del proyecto.”<sup>2</sup>

La TIR se utiliza para conocer el rendimiento del proyecto y esta se acepta siempre que sea mayor al costo de oportunidad.

**Costo de Oportunidad:** “La tasa de descuento es el rendimiento que se puede esperar sobre un activo financiero de riesgo comparable. Con frecuencia, esta tasa de descuento se denomina costo de oportunidad porque la inversión corporativa en el proyecto hace a un lado la oportunidad del accionista de invertir el dividendo en un activo financiero.”<sup>3</sup> En conclusión el costo de oportunidad es lo que dejan de recibir los inversionistas por invertir en el proyecto.

**CUADRO 6.4**

SITUACIÓN	FLUJO APALANCADO		
	VAN	TIR	COSTO DE OPORTUNIDAD
Escenario Optimista	507.279,26	148,85%	18,21%
Escenario Real	352.071,96	117,20%	18,21%
Escenario Pesimista	257.211,67	96,70%	18,21%

Elaboración: El Autor

**CUADRO 6.5**

SITUACIÓN	FLUJO NO APALANCADO		
	VAN	TIR	COSTO DE OPORTUNIDAD
Escenario Optimista	498.019,41	95,15%	19,72%
Escenario Real	342.812,11	75,99%	19,72%
Escenario Pesimista	247.951,82	63,08%	19,72%

Elaboración: El Autor

Se puede observar que el TIR y el Van del proyecto son rentables para el accionista en los 2 escenarios tanto con apalancamiento y sin apalancamiento.

### 6.2.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para calcular el punto de equilibrio del negocio en dólares y en unidades se va utilizar dos fórmulas:

<sup>2</sup> ROSS, WESTERFIELD, JAFFE. Finanzas Corporativas, Página 158

<sup>3</sup> ROSS, WESTERFIELD, JAFFE. Finanzas Corporativas, Página 153

- **Punto de equilibrio en dólares:**

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \left(\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas Totales}}\right)}$$

- **Punto de equilibrio en unidades:**

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo} \times \text{Unidades producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costo Variable}}$$

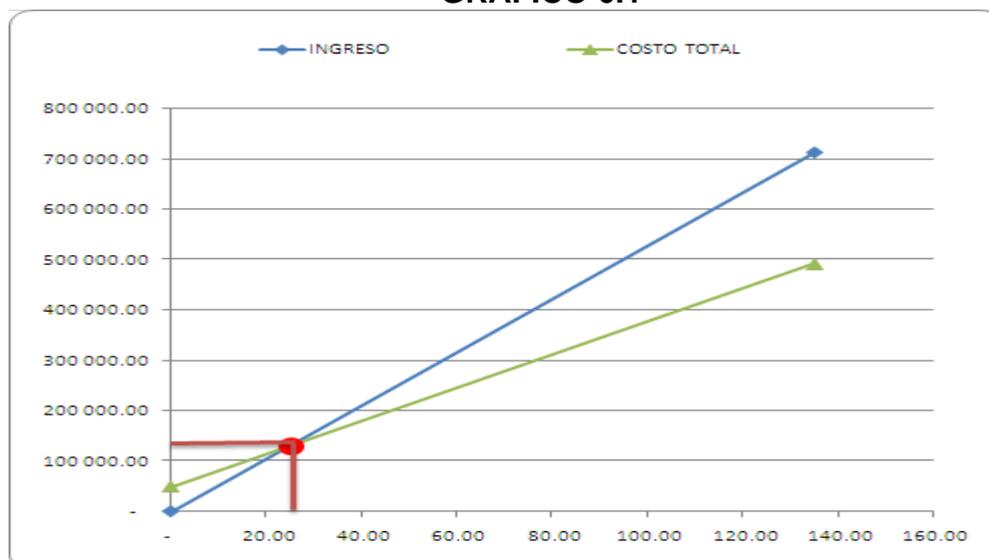
Se calcula el punto de equilibrio (PEQ) del negocio para establecer el número de platos de comida que se deben vender en el año 1 de cada grupo de productos preestablecido; para que el negocio no tenga pérdidas ni ganancias. Se establece que es necesario vender 24.403 platos de comida, lo cual es igual 128.891,59 dólares.

**CUADRO 6.6**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>PEQ (\$) POR PRODUCTO</b>	128.891,59 dólares
<b>PEQ (Q) POR PRODUCTO</b>	24.402,16 unidades

Elaboración: El Autor

**GRÁFICO 6.1**



Elaboración: El Autor

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE CONTINGENCIA**

#### **7.1 OBJETIVO GENERAL**

Prever todas las situaciones que se pueden presentar en el tiempo de funcionamiento de la empresa, para tener un plan de acción preestablecido en caso de que ocurran.

#### **7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer situaciones tanto positivas como negativas que puede enfrentar la empresa en el desenvolvimiento de sus actividades.
- Plantear soluciones a cada una de las situaciones que pueden presentarse durante el desenvolvimiento del negocio en el mercado, para disminuir o evitar el impacto de estos factores sobre la empresa.

#### **7.3 SITUACIONES**

##### **7.3.1 AUMENTO EN LAS VENTAS PROYECTADAS**

En el caso de que las estrategias realizadas por la empresa tengan más éxito de lo esperado, las ventas pueden incrementarse al punto de que la capacidad del local quede insuficiente.

##### **Solución:**

- Se remodelará el local para poder abarcar a un mayor número de clientes.
- Se construirá otro local en un lugar estratégico de la ciudad, y así lograr atender a un mayor número de clientes.

##### **7.3.2 VENTAS INSUFICIENTES**

Si el concepto de la empresa hasta ese momento no tiene el éxito en ventas esperado.

**Solución:**

- Utilizar estrategias de publicidad agresiva, para llamar la atención del cliente.
- Aumento de Promociones.

**7.3.3 COMPETENCIA**

El concepto de negocio al tener éxito en el mercado, atraerá a más competidores con conceptos de negocio y servicios similares.

**Solución:**

- Estrategias de fidelización dirigidas a los clientes actuales, como promociones por el consumo mínimo de una cantidad establecida de dinero, descuentos por frecuencia de consumo u obsequios para que mantengan a la empresa como su primera opción.
- Mejorar e innovar nuevos servicios para que la empresa continúe diferenciándose de la competencia, mediante el incluir nuevas opciones en el menú y ofreciendo más opciones de entretenimiento para el cliente.

**7.3.4 RUPTURA DE CONVENIO**

Si el convenio con el Deportivo Cuenca llega a su término, porque este desea abrir un bar restaurante oficial del Deportivo Cuenca.

**Solución:**

- Lograr una alianza a largo plazo, con una cláusula alta de indemnización
- Conseguir contratos con otras importantes figuras deportivas de la ciudad de Cuenca como Jefferson Pérez.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

- El sector de hoteles y restaurantes que es en el que se desenvuelve la empresa, proyecta un crecimiento promedio de 4,97% hasta el 2.010, lo que significa que un negocio que entre en este sector tiene oportunidad de éxito.
- Según un estudio efectuado por el INEC en el año 2.008, sobre la composición del gasto de una familia ecuatoriana de ingresos altos, medios y bajos; tiene como resultado que entre los 5 rubros que más gastan las familias ecuatorianas, se encuentra hoteles y restaurantes representado por 6.8% del gasto familiar; lo que presenta una oportunidad para la empresa que desee invertir en este sector.
- Después del análisis de las fuerzas de Porter, se tiene como resultado que existen un gran número de proveedores de insumos en el mercado lo cual beneficia a la empresa para elegir el que más le convenga, además existen barreras altas de entrada por la inversión necesaria en un bar restaurante, existe una competencia ya posicionada en el mercado, por lo que la empresa se diferenciará de sus competidores para lograr un posicionamiento en el mercado.
- La investigación de mercados realizada en Cuenca da como resultado que 7 de cada 10 personas encuestadas creen que uno de los lugares que más hace falta es un bar restaurante deportivo con temática del Deportivo Cuenca en la ciudad; lo cual indica que la idea de negocio atrae al mercado objetivo de la empresa.
- De los potenciales consumidores, 7 de cada 10 están dispuestos a gastar de 5 a 20 dólares en un lugar especializado donde se transmita partidos de fútbol.
- Teniendo en cuenta las encuestas y el grupo focal efectuado se puede concluir que los factores que más inciden en la decisión del cliente al

momento de elegir un bar restaurante deportivo, son el servicio y la comida.

- Las entrevistas a expertos define al consumidor cuencano como sensible a la variación de precios, es un factor que hay que tener en cuenta al momento de una decisión.
- La empresa para establecerse en el mercado tiene que diferenciarse en relación a los competidores, por lo que va a realizar un convenio de exclusividad con el Deportivo Cuenca y figuras de este equipo, esto sumado a un servicio personalizado y con varias opciones de entretenimiento que ofrece el lugar se espera atraer al cliente.
- El negocio tiene como principal estrategia invertir en publicidad tanto por medios masivos como publicidad tipo no convencional para lograr atraer clientes y después mantener la marca latente en la mente del consumidor.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- Realizar estudios de mercado periódicamente para establecer si los gustos y las preferencias del cliente han cambiado, y de esta manera la empresa se adapte a sus nuevas necesidades.
- Realizar constantemente campañas publicitarias para que la marca esté presente en la mente del consumidor.
- Expandir el negocio si la demanda supera las expectativas propuestas, o si es el caso la construcción de otro local en otra zona de la ciudad.
- Abrir otras sucursales en otras ciudades del país, con el mismo concepto de negocio, adaptándolo al nuevo entorno; para ello se debe firmar un convenio con un equipo de fútbol de cada ciudad.
- Organizar eventos con artistas reconocidos para que brinden conciertos a los mejores clientes que posee la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### LUGARES DE INVESTIGACIÓN:

- SPORT PLANET, Giro del Negocio y precios productos.
- LOCOS X EL FUTBOL, Giro del Negocio y precios productos.
- BANCO CENTRAL, Estadísticas Económicas.
- INEC, Datos Poblacionales de la ciudad de Cuenca.

### LIBROS:

- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental S.A., 2.002, p. 24, 175.
- SAPAG, Chain. Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw-Hill, 2.007, p. 68, 71.
- GALINDO, Edwin. Estadística para la Administración y la Ingeniería, Prociencia editores, 2.008, p. 386-388.
- MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Prentice Hall, 2.004, p. 42, 48 y 49.
- MARKIDES, Constantinos. En la estrategia está el éxito, Editorial Norma, 2.000, p.142, 162-164.
- THOMPSON, Strickland. Administración Estratégica Conceptos y Casos, Mc Graw Hill, Décima Primera Edición, 2.001, p. 153.
- THOMAS Dan. El Sentido de los Negocios, Editorial CECSA, 1.995, p. 269-273.

- ROSS, WESTERFIELD, JAFFE. Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, Octava edición, 2.009, p. 83, 153 y 158.
- DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, editorial Pearson, novena edición, 2.003, p. 175 y 177.
- Datos estadísticos de la población, <http://www.inec.gov.ec>, 18-08-2.009
- Datos estadísticos de la economía ecuatoriana, <http://www.bce.gov.ec>, 17-08-2.009.
- Datos financieros(beta industria), <http://www.bloomberg.com>, 28-10-2.009
- Información de la empresa, <http://www.sportsplanet.ws/>, 08-09-2.009
- Información de la empresa, <http://locosxelfutbol.com/home.asp>, 08-09-2.009
- Historia de bares restaurantes deportivos en el Ecuador, <http://idolosdelastillero.com/clasico/barcelona/el-deporte-da-un-salto-a-otra-cancha/>, 2.007, 24-09-2.009.

# ANEXOS

**ANEXOS A**  
**CAPÍTULO III**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## ANEXO A1

### FORMATO DE ENTREVISTA A EXPERTOS

#### **Historia**

- ¿A qué se dedica?
- ¿Qué productos y qué servicios ofrece?
- ¿Por qué decidió entrar en este negocio?
- ¿Cómo comenzó?
- ¿Cuántos años ha estado en el negocio?
- Situación de la empresa en el mercado.

#### **Clientes**

- ¿Quiénes son sus clientes y cómo los identificó?
- Comportamiento del mercado
- ¿Qué medios utilizó para llegar al cliente?

#### **Competidores**

- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Cuáles son sus fortalezas con respecto a la competencia?
- Ventajas y desventajas del negocio

**ANEXO A2**  
**FORMATO DE GRUPO FOCAL**

1. ¿A qué lugares usualmente concurren para disfrutar de un partido de fútbol?
2. ¿Usualmente con quiénes se reúnen a ver los partidos?
3. Han ido alguna vez al Sport Planet, al Locos x El Fútbol o al Balcón Quiteño Sport?
4. ¿En qué ocasiones suelen ir con mayor frecuencia a estos lugares?
5. ¿Qué percepción tienen de cada uno de estos lugares?
6. ¿Qué es lo que más les gusta de cada uno de estos lugares (Sport Planet, Locos x El Fútbol, Balcón Quiteño Sport)?
7. ¿Qué es lo que no les gusta de cada uno de estos lugares (Sport Planet, Locos x El Fútbol, Balcón Quiteño Sport)?
8. ¿Qué características para ustedes son las importantes al momento de decidirse por un bar restaurante?
9. ¿Qué tipo de decoración les gustaría que tenga un bar restaurante deportivo?
10. ¿Qué tipo de comida les gustaría que sirva en un bar restaurante?
11. ¿Qué deportes les gustaría que se televisen en un bar restaurante?
12. ¿Qué servicios adicionales quisieran que tenga un bar restaurante?

### ANEXO A3

#### FORMATO DE ENCUESTAS

Soy un estudiante de la Universidad de las Américas y le agradezco de antemano por el tiempo otorgado para responder la siguiente encuesta.

1. **¿Qué tipo de lugares de encuentro cree que hacen falta en la ciudad de Cuenca? Señale con una X tomando en cuenta a 5 como el que más le hace falta y 1 como el que menos.**

Marque con una x	1	2	3	4	5
Bares					
Restaurantes					
Comida Rápida					
Bar Restaurante del Deportivo Cuenca					
Discoteca					

Otro. **Especifique:**.....

2. **¿En qué tipos de lugares usualmente ve los partidos de fútbol? Señale con una X tomando en cuenta a 5 como el lugar que con mayor frecuencia ve los partidos y 1 como el que menos veces concurre.**

Marque con una x	1	2	3	4	5
En su casa					
En bares					
Sport Planet					
Locos x fútbol					
En restaurantes					

Otro. **Especifique:**.....

3. **¿Cuánto suele gastar cuando concurre a estos lugares a ver algún partido o ya sea para reunirse con amigos?**

5-10\$       11-20\$       21-30\$       Más de 30 \$

4. **De los bares restaurantes deportivos que hay en Cuenca señale las principales características que más le gusta de cada uno. Si no conoce ninguno de los 2 lugares, pase a la siguiente pregunta.**

Marque con una x	Servicio	Comida	Ambiente	Precios	Infraestructura
Sport Planet					
Locos x el Fútbol					

5. De las siguientes características, para usted ¿cuáles son las más importantes al momento de decidirse por un bar restaurante deportivo? Señale con una X tomando en cuenta a 5 como el mayor valor y 1 como el menor.

Marque con una x	1	2	3	4	5
Servicio					
Comida					
Ambiente					
Precios					
Infraestructura					
Status					
Decoración					

6. ¿Qué temáticas de decoración le gustaría que tenga un bar restaurante deportivo? Señale las que usted guste.

Marque con una x	
Fútbol	
Deportes Extremos	
Figuras Mundiales	
Todos los deportes	
Otro deporte	

Especifique:.....

7. ¿Qué deportes le gustaría que se televisen en el bar restaurante? Señale con una X tomando en cuenta a 5 como el mayor valor y 1 como el menor.

Marque con una x	1	2	3	4	5
Fútbol					
Tenis					
Básquet					
Automovilismo					
Fútbol Americano					
Golf					
Boxeo					
Artes Marciales					
Béisbol					
Rugby					
Jockey					

Otro deporte **Especifique**.....

8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga el bar restaurante? *Califique del 1 al 5, teniendo en cuenta que 5 es el que más le agrada y 1 el que menos le agrada.*

Marque con una x	1	2	3	4	5
Tienda de recuerdos					
Tienda de ropa deportiva					
Museo fútbol					
Juegos de entretenimiento					
Diarios y revistas de deportes					

9. ¿Qué juegos de entretenimiento le gustaría que tenga el lugar? *Califique del 1 al 5, teniendo en cuenta que 5 es el que más le guste y 1 el que menos le guste.*

Marque con una x	1	2	3	4	5
Futbolín					
Billar					
Pingpong					
Juegos de Azar					
Juegos de video					

Otro. **Especifique:**.....

10. ¿Qué tipo de césped prefiere para practicar fútbol?

Césped Natural      Césped Sintético      Indiferente

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por una hora de juego en una cancha de fútbol?

2 dólares    3dólares    4 dólares    5 dólares    más de 5 dólares

**Nombre:**

**Correo Electrónico:**

**Teléfono:**

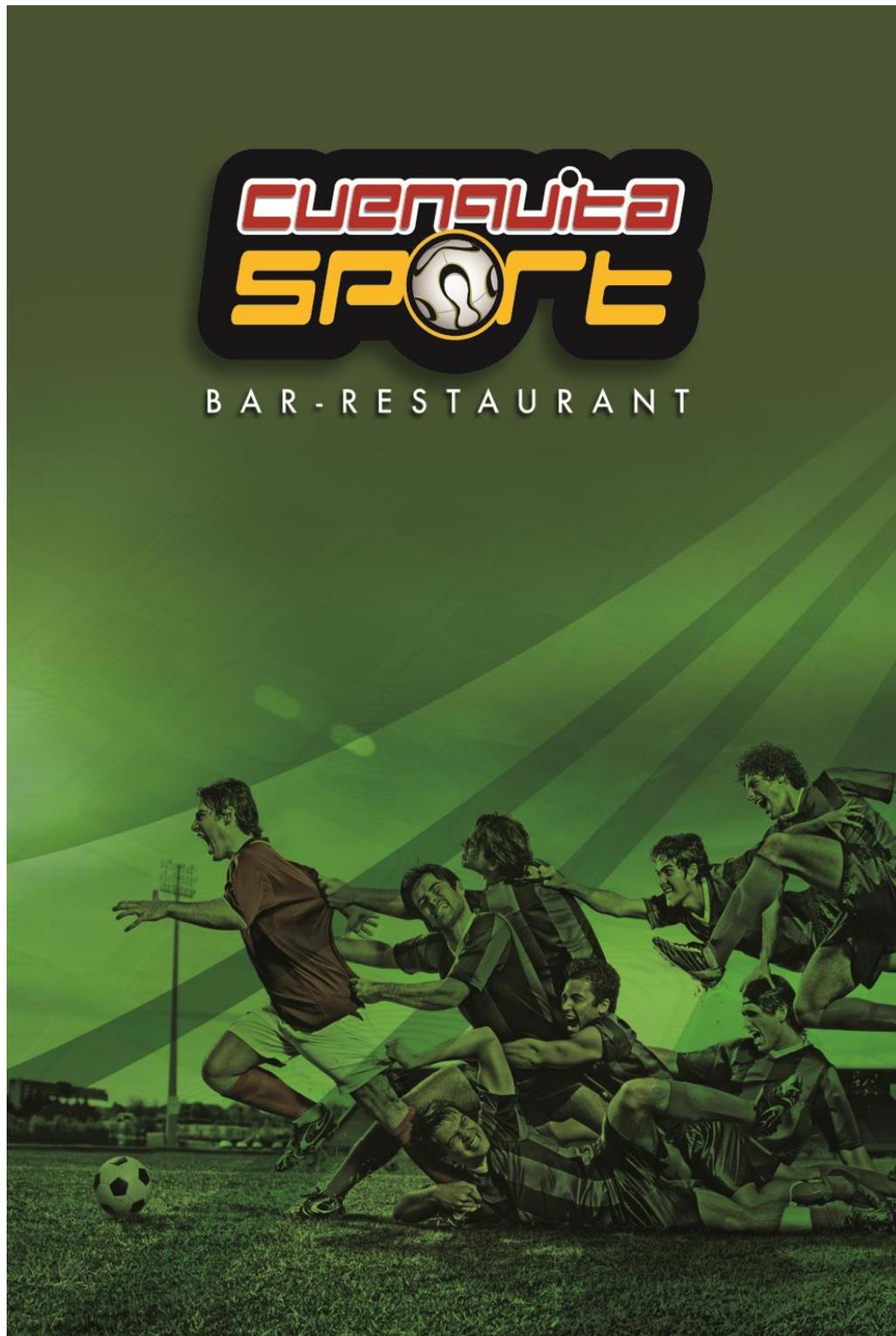
**Edad:** De 20 a 25 años

De 26 a 35 años

De 36 a 44 años

**ANEXOS B**  
**CAPÍTULO V**  
**PLAN DE MARKETING**

ANEXO B1  
MENÚ DEL NEGOCIO





## PICADAS Y ENTRADAS

### Empanada Chilena

(La Famosa empanada chilena sazonada con especias y rellena de una salsa especial)

\$3.50

### Empanadas de Verde

(Exquisitas empanadas de verde rellenas de 3 variedades de queso)

\$3.00

### Empanadas de Morocho

(Deliciosas empanadas de morocho rellenas con carne molida y vegetales)

\$3.30

### Onion Rings

(Los clásicos aros de cebolla acompañados de una deliciosa salsa)

\$3.60

### Fries melted Cheese

(Deliciosas papas fritas cubiertas con queso derretido y pedacitos de tocino)

\$4.20

### Breaded Shrimp

(frescos y crocantes camarones apanados servido con una de nuestras exquisitas salsas)

\$5.50

### Ham, Cheese & Vegetables

(Delicioso jamón y algunas variedades de queso acompañados con aceitunas y espárragos)

\$4.28

### Roasted Shells

(Frescas conchas asadas sazonadas con especias, simplemente exquisito)

\$5.00

### Mexi-Nachos

(Bandeja de crujientes tortillas de maíz bañadas con queso derretido y puré de frijoles, acompañadas de guacamole y una salsa picante)

\$5.50

### Ceviche de concha

(el tradicional plato ecuatoriano acompañado de chifles y canguil)

\$6.20

### Ceviche de camarón

(ceviche con camarones seleccionados y acompañado de chifles y canguil)

\$5.60

### Ceviche mixto

(Delicioso ceviche con una combinación perfecta de mariscos; camarón, concha, calamar, pulpo para darle un sabor único)

\$6.70

### Chicken Strips

(Pechugas de pollo apanadas con finas especias y acompañada de una de nuestras salsas)

\$5.99

### BBQ Wings

(Exquisitas Alitas de Pollo cubiertas de nuestra exquisita salsa BBQ)

\$6.20





## ENSALADAS

### Traditional Salad

(lechuga, tomate, pimientos, champiñones y aceitunas acompañada de vinagreta)

\$4.50

### Cuenquita Salad

(Nuestra deliciosa ensalada; hojas verdes, tomate, choclo, palmito, queso y vinagreta)

\$5.30

### Caesar Salad

(La clásica ensalada romana hecha a base de salsa de anchoa y cubierta con queso parmesano)

\$5.50

### Light salad

(Lechuga, espinaca, zanahoria, apio, pimiento, champiñones con vinagreta y queso parmesano)

\$3.99

## SANDWICHES, WRAPS & HAMBURGUERS:

### Tradicional

(Dos variedades de jamón, con rodajas de queso mozzarella, rodajas de tomate, lechuga, y mayonesa)

\$4.70

### El Pelusa

(Delicioso chorizo argentino acompañado de ensalada de col y nuestras salsas especiales)

\$5.50

### El Gaucho

(Porción de Roast Beef salteada a la plancha con cebollas, pimientos y champiñones)

\$6.00

### San Paoli

(Pollo a la plancha, con lechuga, rodajas de tomate seco y queso mozzarella)

\$5.99

### Chicken Wrap

(Wrap de pollo, con choclo, fréjol y queso cubiertos de nuestra deliciosa salsa ranch)

\$5.50

### Fajita Wrap

(Fajita de carne o pollo mezclado con pimiento, cebolla y lechuga)

\$5.30

### American Burguer

(Carne de Hamburguesa, tomate, lechuga, cebolla, queso y salsa BBQ)

\$6.30

### Special Burguer

(Carne de Hamburguesa, tomate, lechuga, queso, champiñones, pepinillos agri dulces y salsa de la casa)

\$6.80

### Chicken Burguer

(Deliciosa pechuga de pollo, con tomate, lechuga, queso derretido)

\$5.99





## PIZZAS

### Maldini's Pizza

(Rellena con jamón, mozzarella, morrones, cebolla y queso parmesano)

\$5.50

### Baggio's Pizza

(Queso mozzarella, jamón, champiñones, rodajas de tomate, pepperoni)

\$5.70

### Buffon's Pizza

(Mozarella, peperonni, jamón, salchicha italiana, beef, pimientos)

\$5.30

### Ballack's pizza

(Rodajas de salchichas, con pimientos, cebollas, salsa BBQ)

\$5.50

### Ronaldinho's Pizza

(Jamón, piña hawaiana, choclo)

\$4.99

## ESPECIALIDADES

### Arroz con Concha

(Él clásico arroz de concha sazonado con finas especias)

\$7.80

### Arroz con Camarón Apanado

(Arroz, frescos camarones apanados, acompañado de maduros o patacones y de nuestra salsa especial)

\$7.20

### Arroz con Camarón

(Él típico arroz con camarón condimentado a la especialidad del chef)

\$7.50

### Arroz Mixto

(Arroz mezclado con pulpo, calamar, camarón, langostino, concha, trocitos de pescado y mejillón)

\$8.30

### Trout in Wine

(Trucha sazonada con especias y acompañada de patatas mezcladas con pimientos rojos y champiñones)

\$7.00

### Lasagna

(Lasagna de carne o pollo acompañado de nuestra ensalada tradicional)

\$10.00

### Espaghetti

(De carne o pollo condimentados con ajo, ají picante, aceite de oliva y tomate seco).

\$9.00

### Federer Steak

(Lomo fino de res o de cerdo servido con vegetales salteados y acompañado de papas fritas o al horno, bañado con una de nuestras deliciosas salsas)

\$11.00



**BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS****Jugos de Frutas Naturales**

(Frutilla, Naranja, Maracuyá, Guanábana, Guayaba, Mora, Tomate de árbol, Sandía y Piña)

**\$1.99****Jugo de Naranja****\$2.15****Jugo de Limón****\$1.70****Gaseosas****\$1.80****Milkshakes****\$3.25****Smoothies****\$2.99****Agua****\$1.40****CAFÉS****Expreso****\$2.00****Capuccino****\$2.25****Mochacchino****\$2.50****Iced Capuccino****\$2.80****Iced Mochacchino****\$2.99****Chocolate caliente****\$3.10****CERVEZAS NACIONALES****Pilsener****\$1.99****Club****\$2.50****CERVEZAS IMPORTADAS****Corona****\$3.00****Quilmes****\$3.50****Budweiser****\$3.80****Heineken****\$3.99****Beck's****\$3.99****Lowenbrau****\$4.20****BEBIDAS ALCOHÓLICAS****Cocteles****\$5.50****Margaritas****\$6.00****Martinis****\$5.75****Whisky****\$6.00****Ron****\$4.00****Brandy****\$5.00****Vinos (Botella)****\$17.00****Tequila****\$5.00****Vodka****\$4.00**



## POSTRES

### Cheesecake

(Al estilo de la casa bañado con nuestra salsa de frutas)

\$4.20

### Chocolate Brownie

(Brownie de chocolate con nueces servido caliente y acompañado de una porción de helado y crema chantillí)

\$4.00

### Apple Pie

(Pie de manzana con nueces y crema chantillí)

\$4.50

### Cuenquita Sundae

(Delicioso helado de chocolate, vainilla o mixto, cubierto con crema chantillí, manjar de leche y nueces)

\$3.00

### Tiramisu

(Helado de crema mascarpone y crema tiramisu, vainillas al café, cacao y chocolate rallado)

\$4.50

### Tres Leches

(Delicioso postre de tres leches acompañado de helado)

\$3.50

### Crepé de Durazno

(Crepé de Durazno acompañado de helado)

\$3.00



BAR - RESTAURANT

**ANEXO B2**  
**COSTOS DE PUBLICIDAD**

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE DIFUSIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DÍAS	PRECIO TOTAL
Publicidad durante 30 segundos entre 07h00 a 08h00	Radio Tomebamba	1	8 \$	Lunes a Viernes De todo el mes	160\$
Publicidad durante 30 segundos entre 17h00 a 18h00	Radio Tomebamba	2	4\$	Lunes a Viernes De todo el mes	160\$
Publicidad durante 30 segundos entre 18h00 a 19h00	Radio Tomebamba	2	8\$	Lunes a Viernes De todo el mes	320\$
Comercial durante 30 segundos entre 19h00 a 19h30	TV Telerama	1	300 \$	Lunes a Miércoles De todo el mes	3600\$
Anuncios en revistas	Revista Cuenca y Avance	1	150\$	Mensualmente	150\$
Publicidad Total					4390\$

**ANEXOS C**  
**CAPÍTULO VI**  
**ANÁLISIS FINANCIERO**

**ANEXO C1**  
**DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA PARA LA**  
**PROYECCIÓN DE VENTAS**

<b>AÑO</b>	<b>Pob. objetivo</b>	<b>% aceptación del negocio</b>	<b>=</b>	<b># Veces cliente va por semana</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
<b>2010</b>	-46.598	20%	-9.320	3,00	-27.959
<b>2011</b>	-46.598	20%	-9.320	3,00	-27.959
<b>2012</b>	-46.598	20%	-9.320	3,00	-27.959
<b>2013</b>	-46.598	20%	-9.320	3,00	-27.959
<b>2014</b>	-46.598	20%	-9.320	3,00	-27.959

<b>AÑO</b>	<b>Pob. objetivo</b>	<b>% aceptación del negocio</b>	<b>=</b>	<b># Veces cliente va por semana</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
<b>2010</b>	-46.598	20%	-9.320	2,00	-18.639
<b>2011</b>	-46.598	20%	-9.320	2,00	-18.639
<b>2012</b>	-46.598	20%	-9.320	2,00	-18.639
<b>2013</b>	-46.598	20%	-9.320	2,00	-18.639
<b>2014</b>	-46.598	20%	-9.320	2,00	-18.639

<b>AÑO</b>	<b>Pob. objetivo</b>	<b>% aceptación del negocio</b>	<b>=</b>	<b># Veces cliente va por semana</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
<b>2010</b>	-46.598	20%	-9.320	1,00	-9.320
<b>2011</b>	-46.598	20%	-9.320	1,00	-9.320
<b>2012</b>	-46.598	20%	-9.320	1,00	-9.320
<b>2013</b>	-46.598	20%	-9.320	1,00	-9.320
<b>2014</b>	-46.598	20%	-9.320	1,00	-9.320

## ANEXO C2 INVERSIÓN

### Escenario Optimista:

INVERSION TOTAL		
Descripción	Valor Total	Porcentaje
Activos fijos	171.735,20	76,85%
Activos diferidos	4.500,00	2,01%
Capital de trabajo	47.233,55	21,14%
<b>Total Inversión</b>	<b>223.468,75</b>	<b>100,00%</b>

### ACTIVOS FIJOS

Descripción	Valor Total
Terreno	60.000,00
Edificios	70.000,00
Vehículos	7.500,00
Muebles y enseres	460,00
Equipo de oficina	9.435,00
Equipo de computación	4.520,00
Maquinaria y equipo	6.900,00
Muebles y enseres cocina	9.125,00
Menaje de cocina	1.142,40
Vajilla y cubiertos	756,00
Petit Menaje	397,50
Cristalería	747,30
Lencería	752,00
<b>TOTAL</b>	<b>171.735,20</b>

### ACTIVO DIFERIDO

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Gastos de constitución	1,00	2.000,00	2.000,00
Marcas y patentes	1,00	500,00	500,00
Publicidad y propaganda	1,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.500,00</b>

### CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Valor Mensual	Valor Annual
Materia Prima Directa	33.989,12	407.869,46
Sueldos MOD	1.619,48	19.433,80
Sueldos MOI	844,78	10.137,32
Utiles de limpieza	28,60	343,20
Servicios basicos	264,00	3.168,00
Mantenimiento producción	176,28	2.115,30
Sueldos y provisiones	2.919,49	35.033,90
Servicios basicos	40,25	483,00
Suministros de oficina	87,36	1.048,35
Mantenimiento administración	180,19	2.162,25
Gastos de Venta	7.084,00	85.008,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>47.233,55</b>	<b>566.802,58</b>

**Escenario Normal:****INVERSIÓN TOTAL**

Descripción	Valor Total	Porcentaje
Activos fijos	171.735,20	80,16%
Activos diferidos	4.500,00	2,10%
Capital de trabajo	38.014,57	17,74%
<b>Total Inversión</b>	<b>214.249,77</b>	<b>100,00%</b>

**ACTIVOS FIJOS**

Descripción	Valor Total
Terreno	60.000,00
Edificios	70.000,00
Vehículos	7.500,00
Muebles y enseres	460,00
Equipo de oficina	9.435,00
Equipo de computación	4.520,00
Maquinaria y equipo	6.900,00
Muebles y enseres producción	9.125,00
Menaje de cocina	1.142,40
Vajilla y cubiertos	756,00
Petit Menaje	397,50
Cristalería	747,30
Lencería	752,00
<b>TOTAL</b>	<b>171.735,20</b>

**ACTIVO DIFERIDO**

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Gastos de constitución	1,00	2.000,00	2.000,00
Marcas y patentes	1,00	500,00	500,00
Publicidad y propaganda	1,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.500,00</b>

**CAPITAL DE TRABAJO**

Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Materia Prima Directa	25.518,33	306.219,98
Sueldos MOD	1.619,48	19.433,80
Sueldos MOI	844,78	10.137,32
Útiles de limpieza	26,00	312,00
Servicios básicos	240,00	2.880,00
Mantenimiento producción	160,25	1.923,00
Sueldos y provisiones	2.919,49	35.033,90
Servicios básicos	32,20	386,40
Suministros de oficina	69,89	838,68
Mantenimiento administración	144,15	1.729,80
Gastos de Venta	6.440,00	77.280,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>38.014,57</b>	<b>456.174,88</b>

**Escenario Pesimista:****INVERSION TOTAL**

Descripción	Valor Total	Porcentaje
Activos fijos	171.735,20	82,52%
Activos diferidos	4.500,00	2,16%
Capital de trabajo	31.887,15	15,32%
<b>Total Inversión</b>	<b>208.122,35</b>	<b>100,00%</b>

**ACTIVOS FIJOS**

Descripción	Valor Total
Terreno	60.000,00
Edificios	70.000,00
Vehiculos	7.500,00
Muebles y enseres	460,00
Equipo de oficina	9.435,00
Equipo de computación	4.520,00
Maquinaria y equipo	6.900,00
Muebles y enseres producción	9.125,00
Menaje de cocina	1.142,40
Vajilla y cubiertos	756,00
Petit Menaje	397,50
Cristalería	747,30
Lencería	752,00
<b>TOTAL</b>	<b>171.735,20</b>

**ACTIVO DIFERIDO**

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Gastos de constitución	1,00	2.000,00	2.000,00
Marcas y patentes	1,00	500,00	500,00
Publicidad y propaganda	1,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.500,00</b>

**CAPITAL DE TRABAJO**

Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Materia Prima Directa	20.139,09	241.669,10
Sueldos MOD	1.619,48	19.433,80
Sueldos MOI	844,78	10.137,32
Mantenimiento producción	23,40	280,80
Servicios básicos producción	216,00	2.592,00
Útiles de limpieza	144,23	1.730,70
Sueldos Adm. Y Vtas.	2.919,49	35.033,90
Mantenimiento administración	24,15	289,80
Servicios básicos Adm. Y Vtas.	52,42	629,01
Suministros de oficina	108,11	1.297,35
Gastos de Venta	5.796,00	69.552,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>31.887,15</b>	<b>382.645,78</b>

## ACTIVOS FIJOS

TERRENO			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
terreno 2000metros cuadrados	1,00	60.000,00	60.000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>60.000,00</b>

EDIFICIO			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Restaurante (2 pisos 200m2)	1	40.000	40.000,00
Cancha de Futbol (55x25m)	1	30.000	30.000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>70.000,00</b>

VEHICULOS			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Camioneta	1,00	7.500,00	7.500,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>7.500,00</b>

MUEBLES Y ENSERES OFICINA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio	2,00	110,00	220,00
Silla giratoria	2,00	90,00	180,00
Sillas fijas	2,00	30,00	60,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>460,00</b>

EQUIPO DE OFICINA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sistema de audio	1,00	500,00	500,00
Teléfonos	3,00	45,00	135,00
Equipo de sonido	1,00	1.000,00	1.000,00
T.V. 29"	6,00	1.300,00	7.800,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>9.435,00</b>

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora	2,00	600,00	1.200,00
Impresora	1,00	250,00	250,00
Touch Panel de pedido	2,00	385,00	770,00
Computadora	2,00	600,00	1.200,00
Licencias software	1,00	1.100,00	1.100,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>4.520,00</b>

MAQUINARIA Y EQUIPO			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Cocina Industrial	1,00	1.100,00	1.100,00
Plancha de freir	1,00	750,00	750,00
Licadora industrial	1,00	400,00	400,00
Horno	1,00	600,00	600,00
Frigorífico	1,00	2.250,00	2.250,00
Extractor de olores	1,00	1.400,00	1.400,00
Tanque de Gas	5,00	80,00	400,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>6.900,00</b>

MUEBLES Y ENSERES PRODUCCIÓN			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mesón de cocina	1,00	250,00	250,00
Estanterías	5,00	75,00	375,00
Mueble para menaje	1,00	50,00	50,00
Mueble para despacho	1,00	150,00	150,00
Mueble para cobro de cajas	1,00	250,00	250,00
Sillas de pedestal	2,00	45,00	90,00
Soporte de T.V.	2,00	80,00	160,00
Juego de mesas y sillas	20,00	200,00	4.000,00
Bar	1,00	1.000,00	1.000,00
Juego (pin pon, billar, disco)	3,00	500,00	1.500,00
Futbolín	2	250,00	500,00
Vitrina	1	800,00	800,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>9.125,00</b>

MENAJE DE COCINA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Juego de siete ollas	2,00	350,00	700,00
Sartenes	10,00	25,00	250,00
Abrelatas	2,00	15,00	30,00
Tazones	10,00	12,00	120,00
Chullidos cocinero	2,00	9,70	19,40
Coladores	4,00	3,00	12,00
Rallador	2,00	2,50	5,00
Chucharetas	3,00	2,00	6,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1.142,40</b>

VAJILLA Y CUBERTERIA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Plato tendido	72	3,50	252,00
Plato para postre	72	1,50	108,00
Plato para taza	72	1,00	72,00
Tazas	72	1,50	108,00
Cucharas de postre	72	0,50	36,00
Cucharas	72	0,50	36,00
Tenedor de postre	72	0,50	36,00
Cuchillo de mesa	72	0,75	54,00
Tenedor de mesa	72	0,75	54,00
<b>TOTAL</b>			<b>756,00</b>

CRISTALERIA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Copas para agua	72	1,25	90,00
Copas para vino tinto	72	1,75	126,00
Copas para vino blanco	72	1,75	126,00
Copas para aperitivos	72	1,75	126,00
Copas para champagne	72	1,75	126,00
Jarras para agua	15	3,50	52,50
Vasos largos	72	0,90	64,80
Vasos cortos	72	0,50	36,00
<b>TOTAL</b>			<b>747,30</b>

**ANEXO C3**  
**GASTOS NÓMINA**

SUELDOS DIRECTOS AÑO 1, AÑO2 Y AÑO3										
Recurso Humano	Cantidad	VALORES MENSUALES								TOTAL ANNUAL
		Sueldo Unificado	Sueldo Mensual	14° sueldo	13° sueldo	Aport. Patronal	Fondos de Reserva	Vacaciones Mensual	TOTAL	
Chef	1	400,00	400,00	18,33	33,33	48,60	33,33	16,67	550,27	6.603,20
Cocinero	2	250,00	500,00	36,67	83,33	60,75	83,33	20,83	784,92	9.419,00
Posillero	1	200,00	200,00	18,33	16,67	24,30	16,67	8,33	284,30	3.411,60
Meseros	2	270,00	540,00	36,67	90,00	65,61	90,00	22,50	844,78	10.137,32
Administrador	1	750,00	750,00	18,33	62,50	91,13	62,50	31,25	1.015,71	12.188,50
Cajero	1	300,00	300,00	18,33	25,00	36,45	25,00	12,50	417,28	5.007,40
Guardia	2	250,00	500,00	36,67	83,33	60,75	83,33	20,83	784,92	9.419,00
Contabilidad	1	250,00	250,00	18,33	20,83	30,38	20,83	10,42	350,79	4.209,50
Chofer	1	250,00	250,00	18,33	20,83	30,38	20,83	10,42	350,79	4.209,50
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>2.920,00</b>	<b>3.690,00</b>	<b>220,00</b>	<b>435,83</b>	<b>448,34</b>	<b>435,83</b>	<b>153,75</b>	<b>5.383,75</b>	<b>64.605,02</b>

SUELDOS DIRECTOS AÑO 4, AÑO 5										
Recurso Humano	Cantidad	VALORES MENSUALES								TOTAL ANNUAL
		Sueldo Unificado	Sueldo Total	14° sueldo	13° sueldo	Aport. Patronal	Fondos de Reserva	Vacaciones	TOTAL	
Chef	1	400,00	400,00	18,33	33,33	48,60	33,33	16,67	550,27	6.603,20
Cocinero	2	250,00	500,00	36,67	83,33	60,75	83,33	20,83	784,92	9.419,00
Posillero	1	200,00	200,00	18,33	16,67	24,30	16,67	8,33	284,30	3.411,60
Meseros	3	270,00	810,00	55,00	202,50	98,42	202,50	33,75	1.402,17	16.825,98
Administrador	1	750,00	750,00	18,33	62,50	91,13	62,50	31,25	1.015,71	12.188,50
Cajero	1	300,00	300,00	18,33	25,00	36,45	25,00	12,50	417,28	5.007,40
Guardia	2	250,00	500,00	36,67	83,33	60,75	83,33	20,83	784,92	9.419,00
Contabilidad	1	250,00	250,00	18,33	20,83	30,38	20,83	10,42	350,79	4.209,50
Chofer	1	250,00	250,00	18,33	20,83	30,38	20,83	10,42	350,79	4.209,50
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>2.920,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>238,33</b>	<b>548,33</b>	<b>481,14</b>	<b>548,33</b>	<b>165,00</b>	<b>5.941,14</b>	<b>71.293,68</b>

**ANEXO C4**  
**USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE PRODUCCIÓN DEL**  
**NEGOCIO**

**ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>PICADAS</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	75	2.250	27.000	39.531	68,30%
2.011	83	2.475	29.700	39.531	75,13%
2.012	91	2.723	32.670	39.531	82,64%
2.013	100	2.995	35.937	39.531	90,91%
2.014	110	3.294	39.531	39.531	100,00%

<b>PLATOS FUERTES</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	90	2.700	32.400	47.437	68,30%
2.011	99	2.970	35.640	47.437	75,13%
2.012	109	3.267	39.204	47.437	82,64%
2.013	120	3.594	43.124	47.437	90,91%
2.014	132	3.953	47.437	47.437	100,00%

<b>BEBIDAS</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	130	3.900	46.800	68.520	68,30%
2.011	143	4.290	51.480	68.520	75,13%
2.012	157	4.719	56.628	68.520	82,64%
2.013	173	5.191	62.291	68.520	90,91%
2.014	190	5.710	68.520	68.520	100,00%

<b>POSTRES</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	80	2.400	28.800	42.166	68,30%
2.011	88	2.640	31.680	42.166	75,13%
2.012	97	2.904	34.848	42.166	82,64%
2.013	106	3.194	38.333	42.166	90,91%
2.014	117	3.514	42.166	42.166	100,00%

**ESCENARIO REAL**

<b>PICADAS</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	50	1.500	18.000	39.531	45,53%
2.011	55	1.650	19.800	39.531	50,09%
2.012	61	1.815	21.780	39.531	55,10%
2.013	67	1.997	23.958	39.531	60,61%
2.014	73	2.196	26.354	26.354	100,00%

<b>PLATOS FUERTES</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	70	2.100	25.200	47.437	53,12%
2.011	77	2.310	27.720	47.437	58,44%
2.012	85	2.541	30.492	47.437	64,28%
2.013	93	2.795	33.541	47.437	70,71%
2.014	102	3.075	36.895	47.437	77,78%

<b>BEBIDAS</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	100	3.000	36.000	68.520	52,54%
2.011	110	3.300	39.600	68.520	57,79%
2.012	121	3.630	43.560	68.520	63,57%
2.013	133	3.993	47.916	68.520	69,93%
2.014	146	4.392	52.708	68.520	76,92%

<b>POSTRES</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	60	1.800	21.600	42.166	51,23%
2.011	66	1.980	23.760	42.166	56,35%
2.012	73	2.178	26.136	42.166	61,98%
2.013	80	2.396	28.750	42.166	68,18%
2.014	88	2.635	31.625	42.166	75,00%

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>PICADAS</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	35	1.050	12.600	39.531	31,87%
2.011	39	1.155	13.860	39.531	35,06%
2.012	42	1.271	15.246	39.531	38,57%
2.013	47	1.398	16.771	39.531	42,42%
2.014	51	1.537	18.448	39.531	46,67%

<b>PLATOS FUERTES</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	60	1.800	21.600	47.437	45,53%
2.011	66	1.980	23.760	47.437	50,09%
2.012	73	2.178	26.136	47.437	55,10%
2.013	80	2.396	28.750	47.437	60,61%
2.014	88	2.635	31.625	47.437	66,67%

<b>BEBIDAS</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	75	2.250	27.000	68.520	39,40%
2.011	83	2.475	29.700	68.520	43,35%
2.012	91	2.723	32.670	68.520	47,68%
2.013	100	2.995	35.937	68.520	52,45%
2.014	110	3.294	39.531	68.520	57,69%

<b>POSTRES</b>					
<b>Año</b>	<b>Platos diarios</b>	<b>Platos Mensuales</b>	<b>Platos anuales</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Tasa de utilización</b>
2.010	47	1.410	16.920	42.166	40,13%
2.011	52	1.551	18.612	42.166	44,14%
2.012	57	1.706	20.473	42.166	48,55%
2.013	63	1.877	22.521	42.166	53,41%
2.014	69	2.064	24.773	42.166	58,75%

## ANEXO C5 COSTOS DE PRODUCCIÓN

### Costo por Item de Producto

#### ENTRADAS

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Esparragos blancos</b>				<b>0,60</b>
Aceite	l.	0,050	1,10	0,06
Esparragos	gr.	0,200	1,25	0,25
Cebollitas	gr.	0,100	1,00	0,10
Queso mozzarella	gr.	0,100	1,20	0,12
Sal	gr.	0,050	1,10	0,06
Pimienta	gr.	0,005	0,75	0,00
Merma 5%				0,01
<b>Jamón Serrano</b>				<b>2,26</b>
Jamón Serrano	gr.	0,250	6,00	1,50
Aceitunas Verdes	gr.	0,100	1,50	0,15
Palmito	gr.	0,100	1,25	0,13
Queso Suizo	100 gr.	0,250	1,50	0,38
Merma 5%				0,11
			<b>C.Unitario</b>	<b>2,86</b>

#### PLATOS FUERTES

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Patatas bravas</b>				<b>0,85</b>
Patatas	gr.	0,400	0,50	0,200
Pimiento rojo	gr.	0,050	5,00	0,250
Champiñones	gr.	0,100	2,00	0,200
Aceite	gr.	0,050	1,10	0,055
Especias	gr.	0,050	2,00	0,100
Merma 5%				0,04
<b>Trucha al tinto</b>				<b>4,079</b>
Trucha	unid	1,000	3,00	3,000
Especias	gr.	0,050	1,50	0,075
Aceite	l.	0,100	1,10	0,110
Vino	l.	0,100	7,00	0,700
Merma 5%				0,19
			<b>C.Unitario</b>	<b>4,925</b>

#### POSTRES

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Tres leches</b>				
Leche	u	1,00	0,45	0,450
Azúcar	u	0,10	0,35	0,035
Harina	gr	0,25	0,50	0,125
Leche condensada	gr	0,05	0,40	0,020
Huevos	unid	1,00	0,08	0,080
Leche evaporada	gr	0,20	1,25	0,250
<b>Crepe de durazno</b>				-
Azúcar	u	0,11	1,20	0,132
Harina	kilo	0,25	1,50	0,375
Huevos	unid	1,00	0,08	0,080
Helado de vainilla	gr	0,10	1,45	0,145
crema de leche	gr	0,05	1,25	0,063
Duraznos en lata	kilo	0,01	2,00	0,020
			<b>C.Unitario</b>	<b>1,775</b>

#### BEBIDAS

Vinos	8,00
Jugos	1,75
Gaseosas	0,80
Aguas	0,60
Batidos	2,25
Cervezas	2,00
<b>C. Unitario</b>	<b>2,57</b>

## Costos de Producción anuales

### ESCENARIO OPTIMISTA

ENTRADAS			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	27.000,00	2,86	77.090,06
2	29.700,00	2,86	84.799,07
3	32.670,00	2,86	93.278,98
4	35.937,00	2,86	102.606,87
5	39.530,70	2,86	112.867,56
<b>TOTAL</b>			<b>470.642,54</b>

PLATOS FUERTES			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	32.400,00	4,92	159.553,80
2	35.640,00	4,92	175.509,18
3	39.204,00	4,92	193.060,10
4	43.124,40	4,92	212.366,11
5	47.436,84	4,92	233.602,72
<b>TOTAL</b>			<b>974.091,90</b>

BEBIDAS			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	46.800,00	2,57	120.120,00
2	51.480,00	2,57	132.132,00
3	56.628,00	2,57	145.345,20
4	62.290,80	2,57	159.879,72
5	68.519,88	2,57	175.867,69
<b>TOTAL</b>			<b>733.344,61</b>

POSTRES			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	28.800,00	1,77	51.105,60
2	31.680,00	1,77	56.216,16
3	34.848,00	1,77	61.837,78
4	38.332,80	1,77	68.021,55
5	42.166,08	1,77	74.823,71
<b>TOTAL</b>			<b>312.004,80</b>

**ESCENARIO REAL**

<b>ENTRADAS</b>			
<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario MP</b>	<b>Costo total</b>
1	18.000,00	2,86	51.393,38
2	19.800,00	2,86	56.532,71
3	21.780,00	2,86	62.185,98
4	23.958,00	2,86	68.404,58
5	26.353,80	2,86	75.245,04
<b>TOTAL</b>			<b>313.761,69</b>

<b>PLATOS FUERTES</b>			
<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario MP</b>	<b>Costo total</b>
1	25.200,00	4,92	124.097,40
2	27.720,00	4,92	136.507,14
3	30.492,00	4,92	150.157,85
4	33.541,20	4,92	165.173,64
5	36.895,32	4,92	181.691,00
<b>TOTAL</b>			<b>757.627,04</b>

<b>BEBIDAS</b>			
<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario MP</b>	<b>Costo total</b>
1	36.000,00	2,57	92.400,00
2	39.600,00	2,57	101.640,00
3	43.560,00	2,57	111.804,00
4	47.916,00	2,57	122.984,40
5	52.707,60	2,57	135.282,84
<b>TOTAL</b>			<b>564.111,24</b>

<b>POSTRES</b>			
<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario MP</b>	<b>Costo total</b>
1	21.600,00	1,77	38.329,20
2	23.760,00	1,77	42.162,12
3	26.136,00	1,77	46.378,33
4	28.749,60	1,77	51.016,17
5	31.624,56	1,77	56.117,78
<b>TOTAL</b>			<b>234.003,60</b>

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>ENTRADAS</b>			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	12.600,00	2,86	35.975,36
2	13.860,00	2,86	39.572,90
3	15.246,00	2,86	43.530,19
4	16.770,60	2,86	47.883,21
5	18.447,66	2,86	52.671,53
<b>TOTAL</b>			<b>219.633,19</b>

<b>PLATOS FUERTES</b>			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	21.600,00	4,92	106.369,20
2	23.760,00	4,92	117.006,12
3	26.136,00	4,92	128.706,73
4	28.749,60	4,92	141.577,41
5	31.624,56	4,92	155.735,15
<b>TOTAL</b>			<b>649.394,60</b>

<b>BEBIDAS</b>			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	27.000,00	2,57	69.300,00
2	29.700,00	2,57	76.230,00
3	32.670,00	2,57	83.853,00
4	35.937,00	2,57	92.238,30
5	39.530,70	2,57	101.462,13
<b>TOTAL</b>			<b>423.083,43</b>

<b>POSTRES</b>			
Año	Cantidad	Costo Unitario MP	Costo total
1	16.920,00	1,77	30.024,54
2	18.612,00	1,77	33.026,99
3	20.473,20	1,77	36.329,69
4	22.520,52	1,77	39.962,66
5	24.772,57	1,77	43.958,93
<b>TOTAL</b>			<b>183.302,82</b>

## ANEXO C6

### COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

#### ESCENARIO OPTIMISTA

110%

ÚTILES DE LIMPIEZA									
Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desinfectante	Galón	2	5,50	11,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
Detergente	Unidad	2	1,65	3,30	39,60	39,60	39,60	39,60	39,60
Limpiones	Unidad	6	0,88	5,28	63,36	63,36	63,36	63,36	63,36
Jabón líquido	Galón	1	5,72	5,72	68,64	68,64	68,64	68,64	68,64
Cloro	Unidad	1	3,30	3,30	39,60	39,60	39,60	39,60	39,60
				<b>TOTAL</b>	<b>343,20</b>	<b>343,20</b>	<b>343,20</b>	<b>343,20</b>	<b>343,20</b>

SERVICIOS BÁSICOS									
Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	m <sup>3</sup>	800	0,11	88,00	1.056,00	1.056,00	1.056,00	1.056,00	1.056,00
Gas	unid	4	27,50	110,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
Luz	Kw / hr	1.500	0,04	66,00	792,00	792,00	792,00	792,00	792,00
				<b>TOTAL</b>	<b>3.168,00</b>	<b>3.168,00</b>	<b>3.168,00</b>	<b>3.168,00</b>	<b>3.168,00</b>

MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA									
Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Muebles y enseres	9.125,00	1,10%	100,38	1.204,50	1.204,50	1.204,50	1.204,50	1.204,50	
Maquinaria y equipo	6.900,00	1,10%	75,90	910,80	910,80	910,80	910,80	910,80	
			<b>TOTAL</b>	<b>2.115,30</b>	<b>2.115,30</b>	<b>2.115,30</b>	<b>2.115,30</b>	<b>2.115,30</b>	

DEPRECIACIÓN									
Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Muebles y enseres	9.125,00	912,50	10	821,25	821,25	821,25	821,25	821,25	
Maquinaria y equipo	6.900,00	690,00	10	621,00	621,00	621,00	621,00	621,00	
Menaje global de cocina	3.795,20	379,52	3	1.138,56	1.138,56	1.138,56	1.138,56	1.138,56	
				<b>TOTAL</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	
				<b>ACUM</b>	<b>2.580,81</b>	<b>5.161,62</b>	<b>7.742,43</b>	<b>10.323,24</b>	<b>12.904,05</b>

NUEVAS INVERSIONES									
Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Menaje global de cocina	3.795,20	379,52	3				1.138,56	1.138,56	

**ESCENARIO REAL**

**ÚTILES DE LIMPIEZA**

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desinfectante	Galón	2	5,00	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Detergente	Unidad	2	1,50	3,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
Limpiones	Unidad	6	0,80	4,80	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60
Jabón líquido	Galón	1	5,20	5,20	62,40	62,40	62,40	62,40	62,40
Cloro	Unidad	1	3,00	3,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
<b>TOTAL</b>					<b>312,00</b>	<b>312,00</b>	<b>312,00</b>	<b>312,00</b>	<b>312,00</b>

**SERVICIOS BÁSICOS**

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	m <sup>3</sup>	800	0,10	80,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Gas	unid	4	25,00	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Luz	Kw / hr	1.500	0,04	60,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
<b>TOTAL</b>					<b>2.880,00</b>	<b>2.880,00</b>	<b>2.880,00</b>	<b>2.880,00</b>	<b>2.880,00</b>

**MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA**

Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	9.125,00	1,00%	91,25	1.095,00	1.095,00	1.095,00	1.095,00	1.095,00
Maquinaria y equipo	6.900,00	1,00%	69,00	828,00	828,00	828,00	828,00	828,00
<b>TOTAL</b>				<b>1.923,00</b>	<b>1.923,00</b>	<b>1.923,00</b>	<b>1.923,00</b>	<b>1.923,00</b>

**DEPRECIACIÓN**

Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	9.125,00	912,50	10	821,25	821,25	821,25	821,25	821,25
Maquinaria y equipo	6.900,00	690,00	10	621,00	621,00	621,00	621,00	621,00
Menaje global de cocina	3.795,20	379,52	3	1.138,56	1.138,56	1.138,56	1.138,56	1.138,56
<b>TOTAL</b>				<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>
<b>ACUM</b>				<b>2.580,81</b>	<b>5.161,62</b>	<b>7.742,43</b>	<b>10.323,24</b>	<b>12.904,05</b>

**NUEVAS INVERSIONES**

Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menaje global de cocina	3.795,20	379,52	3				1.138,56	1.138,56

**ESCENARIO PESIMISTA**

90%

**ÚTILES DE LIMPIEZA**

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desinfectante	Galón	2	4,50	9,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00
Detergente	Unidad	2	1,35	2,70	32,40	32,40	32,40	32,40	32,40
Limpiones	Unidad	6	0,72	4,32	51,84	51,84	51,84	51,84	51,84
Jabón líquido	Galón	1	4,68	4,68	56,16	56,16	56,16	56,16	56,16
Cloro	Unidad	1	2,70	2,70	32,40	32,40	32,40	32,40	32,40
<b>TOTAL</b>					<b>280,80</b>	<b>280,80</b>	<b>280,80</b>	<b>280,80</b>	<b>280,80</b>

**SERVICIOS BÁSICOS**

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	m <sup>3</sup>	800	0,09	72,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00
Gas	unid	4	22,50	90,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Luz	Kw / hr	1.500	0,04	54,00	648,00	648,00	648,00	648,00	648,00
<b>TOTAL</b>					<b>2.592,00</b>	<b>2.592,00</b>	<b>2.592,00</b>	<b>2.592,00</b>	<b>2.592,00</b>

**MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA**

Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	9.125,00	0,90%	82,13	985,50	985,50	985,50	985,50	985,50
Maquinaria y equipo	6.900,00	0,90%	62,10	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20
<b>TOTAL</b>				<b>1.730,70</b>	<b>1.730,70</b>	<b>1.730,70</b>	<b>1.730,70</b>	<b>1.730,70</b>

**DEPRECIACIÓN**

Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	9.125,00	912,50	10	821,25	821,25	821,25	821,25	821,25
Maquinaria y equipo	6.900,00	690,00	10	621,00	621,00	621,00	621,00	621,00
Menaje global de cocina	3.795,20	379,52	3	1.138,56	1.138,56	1.138,56	1.138,56	1.138,56
<b>TOTAL</b>				<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>	<b>2.580,81</b>
<b>ACUM</b>				<b>2.580,81</b>	<b>5.161,62</b>	<b>7.742,43</b>	<b>10.323,24</b>	<b>12.904,05</b>

**NUEVAS INVERSIONES**

Descripción	Valor del activo	Porcentaje	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menaje global de cocina	3.795,20	379,52	3				1.138,56	1.138,56

## ANEXO C7

### PROYECCIÓN DE INGRESOS

#### ESCENARIO OPTIMISTA

PICADAS			
AÑO	Nro. Platos	Valor Unitario	Valor Total
1	27.000,00	5,31	143.387,52
2	29.700,00	5,31	157.726,27
3	32.670,00	5,31	173.498,89
4	35.937,00	5,31	190.848,78
5	39.530,70	5,31	209.933,66

PLATOS FUERTES			
AÑO	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
1	32.400,00	8,13	263.263,77
2	35.640,00	8,13	289.590,15
3	39.204,00	8,13	318.549,16
4	43.124,40	8,13	350.404,08
5	47.436,84	8,13	385.444,49

BEBIDAS			
AÑO	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
1	46.800,00	4,36	204.204,00
2	51.480,00	4,36	224.624,40
3	56.628,00	4,36	247.086,84
4	62.290,80	4,36	271.795,52
5	68.519,88	4,36	298.975,08

POSTRES			
AÑO	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
1	28.800,00	3,55	102.211,20
2	31.680,00	3,55	112.432,32
3	34.848,00	3,55	123.675,55
4	38.332,80	3,55	136.043,11
5	42.166,08	3,55	149.647,42

ARRIENDO CANCHA				
	Perssonas	Valor Unitario	Horas	
Lunes	14	3	4	168
Martes	14	3	4	168
Miercoles	14	3	4	168
Jueves	14	3	4	168
Viernes	14	3	4	168
Sabado	14	3	8	336
Domingo	14	3	8	336

VENTAS ARTICULOS				
AÑO	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	
1	481	85,00	40.875,77	70,00
2	481	85,00	40.875,77	80,00
3	481	85,00	40.875,77	85,00
4	481	85,00	40.875,77	105,00
5	481	85,00	40.875,77	340,00
				85,00

PUBLICIDAD				
DESCRIPCION				
Grande	8	400	3200	38400
Mediando	5	300	1500	18000
Pequeno	7	200	1400	16800

CONSOLIDADO INGRESOS OPTIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Restaurante</b>	<b>713.066,49</b>	<b>784.373,13</b>	<b>862.810,45</b>	<b>949.091,49</b>	<b>1.044.000,64</b>
Entradas	143.387,52	157.726,27	173.498,89	190.848,78	209.933,66
Platos fuertes	263.263,77	289.590,15	318.549,16	350.404,08	385.444,49
Bebidas	204.204,00	224.624,40	247.086,84	271.795,52	298.975,08
Postres	102.211,20	112.432,32	123.675,55	136.043,11	149.647,42
<b>Arriendo Cancha</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>
<b>Ventas articulos</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>	<b>40.875,77</b>
<b>Publicidad</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>899.718,25</b>	<b>971.024,90</b>	<b>1.049.462,21</b>	<b>1.135.743,26</b>	<b>1.230.652,41</b>

**ESCENARIO REAL**

<b>PICADAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Nro. Platos</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	18.000,00	5,31	95.591,68
2	19.800,00	5,31	105.150,85
3	21.780,00	5,31	115.665,93
4	23.958,00	5,31	127.232,52
5	26.353,80	5,31	139.955,78

<b>PLATOS FUERTES</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	25.200,00	8,13	204.760,71
2	27.720,00	8,13	225.236,78
3	30.492,00	8,13	247.760,46
4	33.541,20	8,13	272.536,51
5	36.895,32	8,13	299.790,16

<b>BEBIDAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	36.000,00	4,36	157.080,00
2	39.600,00	4,36	172.788,00
3	43.560,00	4,36	190.066,80
4	47.916,00	4,36	209.073,48
5	52.707,60	4,36	229.980,83

<b>POSTRES</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	21.600,00	3,55	76.658,40
2	23.760,00	3,55	84.324,24
3	26.136,00	3,55	92.756,66
4	28.749,60	3,55	102.032,33
5	31.624,56	3,55	112.235,56

<b>ARRIENDO CANCHA</b>				
	<b>Personas</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Horas</b>	
Lunes	14	3	4	168
Martes	14	3	4	168
Miercoles	14	3	4	168
Jueves	14	3	4	168
Viernes	14	3	4	168
Sabado	14	3	8	336
Domingo	14	3	8	336

VENTAS ARTICULOS				
AÑO	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	
1	419	85,00	35.647,47	70,00
2	419	85,00	35.647,47	80,00
3	419	85,00	35.647,47	85,00
4	419	85,00	35.647,47	105,00
5	419	85,00	35.647,47	340,00
				85,00

PUBLICIDAD				
DESCRIPCION				
Grande	8	400	3200	38400
Mediando	5	300	1500	18000
Pequeno	7	200	1400	16800

CONSOLIDADO INGRESOS REAL					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Restaurante</b>	<b>534.090,79</b>	<b>587.499,87</b>	<b>646.249,85</b>	<b>710.874,84</b>	<b>781.962,32</b>
Entradas	95.591,68	105.150,85	115.665,93	127.232,52	139.955,78
Platos fuertes	204.760,71	225.236,78	247.760,46	272.536,51	299.790,16
Bebidas	157.080,00	172.788,00	190.066,80	209.073,48	229.980,83
Postres	76.658,40	84.324,24	92.756,66	102.032,33	112.235,56
<b>Arriendo Cancha</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>
<b>Ventas articulos</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>	<b>35.647,47</b>
<b>Publicidad</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>715.514,26</b>	<b>768.923,34</b>	<b>827.673,32</b>	<b>892.298,31</b>	<b>963.385,79</b>

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>PICADAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Nro. Platos</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	12.600,00	5,31	66.914,17
2	13.860,00	5,31	73.605,59
3	15.246,00	5,31	80.966,15
4	16.770,60	5,31	89.062,77
5	18.447,66	5,31	97.969,04

<b>PLATOS FUERTES</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	21.600,00	8,13	175.509,18
2	23.760,00	8,13	193.060,10
3	26.136,00	8,13	212.366,11
4	28.749,60	8,13	233.602,72
5	31.624,56	8,13	256.962,99

<b>BEBIDAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	27.000,00	4,36	117.810,00
2	29.700,00	4,36	129.591,00
3	32.670,00	4,36	142.550,10
4	35.937,00	4,36	156.805,11
5	39.530,70	4,36	172.485,62

<b>POSTRES</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	16.920,00	3,55	60.049,08
2	18.612,00	3,55	66.053,99
3	20.473,20	3,55	72.659,39
4	22.520,52	3,55	79.925,33
5	24.772,57	3,55	87.917,86

<b>ARRIENDO CANCHA</b>				
	<b>Personas</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Horas</b>	
Lunes	14	3	4	168
Martes	14	3	4	168
Miercoles	14	3	4	168
Jueves	14	3	4	168
Viernes	14	3	4	168
Sabado	14	3	8	336
Domingo	14	3	8	336

VENTAS ARTICULOS			
AÑO	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
1	349	85,00	29.706,23
2	349	85,00	29.706,23
3	349	85,00	29.706,23
4	349	85,00	29.706,23
5	349	85,00	29.706,23

70,00  
80,00  
85,00  
105,00  
340,00  
85,00

PUBLICIDAD				
DESCRIPCION				
Grande	8	400	3200	38400
Mediando	5	300	1500	18000
Pequeno	7	200	1400	16800

CONSOLIDADO INGRESOS PESIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Restaurante</b>	<b>420.282,43</b>	<b>462.310,68</b>	<b>508.541,75</b>	<b>559.395,92</b>	<b>615.335,51</b>
Entradas	66.914,17	73.605,59	80.966,15	89.062,77	97.969,04
Platos fuertes	175.509,18	193.060,10	212.366,11	233.602,72	256.962,99
Bebidas	117.810,00	129.591,00	142.550,10	156.805,11	172.485,62
Postres	60.049,08	66.053,99	72.659,39	79.925,33	87.917,86
<b>Arriendo Cancha</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>	<b>72.576,00</b>
<b>Ventas articulos</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>	<b>29.706,23</b>
<b>Publicidad</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>73.200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>595.764,66</b>	<b>637.792,90</b>	<b>684.023,97</b>	<b>734.878,14</b>	<b>790.817,74</b>

## ANEXO C8

### GASTOS ADMINISTRATIVOS

#### ESCENARIO OPTIMISTA

125%

#### SERVICIOS BÁSICOS

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	m <sup>3</sup>	250	0,10	25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Luz	Kw / hr	250	0,04	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Telefono	min	375	0,01	5,25	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00
<b>Total</b>				<b>40,25</b>	<b>483,00</b>	<b>483,00</b>	<b>483,00</b>	<b>483,00</b>	<b>483,00</b>

#### SUMINISTROS DE OFICINA

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tinta para impresora	Unidad	1,3	48,00	60,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Papel bond	Unidad	1,3	2,75	3,44	41,25	41,25	41,25	41,25	41,25
Esferos	Unidad	2,5	0,17	0,43	5,10	5,10	5,10	5,10	5,10
Caja de clips	Unidad	1,3	0,60	0,75	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Caja de grapas	Unidad	1,3	1,20	1,50	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Comprobantes	Unidad	1,3	15,00	18,75	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
CD	Unidad	5,0	0,50	2,50	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
<b>TOTAL</b>				<b>87,36</b>	<b>1.048,35</b>	<b>1.048,35</b>	<b>1.048,35</b>	<b>1.048,35</b>	<b>1.048,35</b>

#### MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS

Descripción	Valor del activo	%	Valor mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Casa	70.000,00	0,06%	43,75	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00
Vehiculos	7.500,00	0,06%	4,69	56,25	56,25	56,25	56,25	56,25
Muebles y enseres oficina	460,00	1,25%	5,75	69,00	69,00	69,00	69,00	69,00
Equipo de oficina	9.435,00	1,25%	117,94	1.415,25	1.415,25	1.415,25	1.415,25	1.415,25
Equipo de computación	4.520,00	1,25%	56,50	678,00	678,00	678,00	678,00	678,00
<b>TOTAL</b>			<b>180,19</b>	<b>2.162,25</b>	<b>2.162,25</b>	<b>2.162,25</b>	<b>2.162,25</b>	<b>2.162,25</b>

#### DEPRECIACIÓN

Descripción	Valor del activo	Valor residual	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Casa	70.000,00	7.000,00	20	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00
Vehiculos	7.500,00	750,00	5	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
Muebles y enseres oficina	460,00	46,00	10	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40
Equipo de oficina	9.435,00	943,50	5	1.698,30	1.698,30	1.698,30	1.698,30	1.698,30
Equipo de computación	4.520,00	452,00	3	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00
<b>TOTAL</b>				<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>
<b>ACUM</b>				<b>3.095,70</b>	<b>6.191,40</b>	<b>9.287,10</b>	<b>12.382,80</b>	<b>15.478,50</b>

#### AMORTIZACIÓN

Descripción	Valor del activo	% Amort.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	2.000,00	20,00%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Marcas y patentes	500,00	20,00%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Publicidad y propaganda	2.000,00	20,00%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>
<b>ACUM</b>			<b>900,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>4.500,00</b>

**ESCENARIO REAL**

**SERVICIOS BÁSICOS**

Descripcion	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	m <sup>3</sup>	200	0,10	20,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Luz	Kw / hr	200	0,04	8,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
Telefono	min	300	0,01	4,20	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40
<b>Total</b>				<b>32,20</b>	<b>386,40</b>	<b>386,40</b>	<b>386,40</b>	<b>386,40</b>	<b>386,40</b>

**SUMINISTROS DE OFICINA**

Descripcion	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tinta para impresora	Unidad	1	48,00	48,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00
Papel bond	Unidad	1	2,75	2,75	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00
Esferos	Unidad	2	0,17	0,34	4,08	4,08	4,08	4,08	4,08
Caja de clips	Unidad	1	0,60	0,60	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20
Caja de grapas	Unidad	1	1,20	1,20	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
Comprobantes	Unidad	1	15,00	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
CD	Unidad	4	0,50	2,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
<b>TOTAL</b>				<b>69,89</b>	<b>838,68</b>	<b>838,68</b>	<b>838,68</b>	<b>838,68</b>	<b>838,68</b>

**MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS**

Descripcion	Valor del activo	%	Valor mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	70.000,00	0,05%	35,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Vehículos	7.500,00	0,05%	3,75	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Muebles y enseres	460,00	1,00%	4,60	55,20	55,20	55,20	55,20	55,20
Equipo de oficina	9.435,00	1,00%	94,35	1.132,20	1.132,20	1.132,20	1.132,20	1.132,20
Equipo de computación	4.520,00	1,00%	45,20	542,40	542,40	542,40	542,40	542,40
<b>TOTAL</b>			<b>144,15</b>	<b>1.729,80</b>	<b>1.729,80</b>	<b>1.729,80</b>	<b>1.729,80</b>	<b>1.729,80</b>

**DEPRECIACIÓN**

Descripcion	Valor del activo	Valor residual	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	70.000,00	7.000,00	20	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00
Vehículos	7.500,00	750,00	5	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
Muebles y enseres	460,00	46,00	10	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40
Equipo de oficina	9.435,00	943,50	5	1.698,30	1.698,30	1.698,30	1.698,30	1.698,30
Equipo de computación	4.520,00	452,00	3	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00
<b>TOTAL</b>				<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>
<b>ACUM</b>				<b>3.095,70</b>	<b>6.191,40</b>	<b>9.287,10</b>	<b>12.382,80</b>	<b>15.478,50</b>

**AMORTIZACIÓN**

Descripcion	Valor del activo	% Amort.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	2.000,00	20,00%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Marcas y patentes	500,00	20,00%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Publicidad y propaganda	2.000,00	20,00%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>
<b>ACUM</b>			<b>900,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>4.500,00</b>

**ESCENARIO PESIMISTA**

75%

**SERVICIOS BÁSICOS**

Descripcion	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	m <sup>3</sup>	150	0,10	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Luz	Kw / hr	150	0,04	6,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
Telefono	min	225	0,01	3,15	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80
<b>Total</b>				<b>24,15</b>	<b>289,80</b>	<b>289,80</b>	<b>289,80</b>	<b>289,80</b>	<b>289,80</b>

**SUMINISTROS DE OFICINA**

Descripcion	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tinta para impresora	Unidad	0,75	48,00	36,00	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00
Papel bond	Unidad	0,75	2,75	2,06	24,75	24,75	24,75	24,75	24,75
Esferos	Unidad	1,50	0,17	0,26	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06
Caja de clips	Unidad	0,75	0,60	0,45	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
Caja de grapas	Unidad	0,75	1,20	0,90	10,80	10,80	10,80	10,80	10,80
Comprobantes	Unidad	0,75	15,00	11,25	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
CD	Unidad	3,00	0,50	1,50	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
<b>TOTAL</b>				<b>52,42</b>	<b>629,01</b>	<b>629,01</b>	<b>629,01</b>	<b>629,01</b>	<b>629,01</b>

**MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS**

Descripcion	Valor del activo	%	Valor mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	70000	0,04%	26,25	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00
Vehiculos	7500	0,04%	2,81	33,75	33,75	33,75	33,75	33,75
Muebles y enseres	460	0,75%	3,45	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40
Equipo de oficina	9435	0,75%	70,76	849,15	849,15	849,15	849,15	849,15
Equipo de computación	4520	0,75%	33,90	406,80	406,80	406,80	406,80	406,80
<b>TOTAL</b>			<b>108,11</b>	<b>1.297,35</b>	<b>1.297,35</b>	<b>1.297,35</b>	<b>1.297,35</b>	<b>1.297,35</b>

**DEPRECIACIÓN**

Descripcion	Valor del activo	Valor residual	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	70.000,00	7.000,00	20	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00
Vehiculos	7.500,00	750,00	5	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
Muebles y enseres	460,00	46,00	10	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40
Equipo de oficina	9.435,00	943,50	5	1.698,30	1.698,30	1.698,30	1.698,30	1.698,30
Equipo de computación	4.520,00	452,00	3	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00	1.356,00
<b>TOTAL</b>				<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>	<b>3.095,70</b>
<b>ACUM</b>				<b>3.095,70</b>	<b>6.191,40</b>	<b>9.287,10</b>	<b>12.382,80</b>	<b>15.478,50</b>

**AMORTIZACIÓN**

Descripcion	Valor del activo	% Amort.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	2.000,00	20,00%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Marcas y patentes	500,00	20,00%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Publicidad y propaganda	2.000,00	20,00%	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>	<b>900,00</b>
<b>ACUM</b>			<b>900,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>4.500,00</b>

## ANEXO C9 FINANCIAMIENTO

### ESCENARIO OPTIMISTA

PROYECTO SIN APALANCAMIENTO		
Descripción	Valor USD	%
Capital Propio	223.468,75	100%
Préstamo	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>223.468,75</b>	<b>100%</b>

PROYECTO CON APALANCAMIENTO			
Descripción	Valor total	Recurso propios	Recursos financiados
Activos fijos	171.735,20	123.000,00	48.735,20
Activos diferidos	4.500,00	4.500,00	
Capital de trabajo	47.233,55		47.233,55
<b>Total inversion</b>	<b>223.468,75</b>	<b>127.500,00</b>	<b>95.968,75</b>
	%	57%	43%

Periodo	Capital	Interes	Dividendo	Saldo
0				95.968,75
1	15.563,78	10.076,72	25.640,50	80.404,97
2	17.197,98	8.442,52	25.640,50	63.206,99
3	19.003,76	6.636,73	25.640,50	44.203,23
4	20.999,16	4.641,34	25.640,50	23.204,07
5	23.204,07	2.436,43	25.640,50	-

**ESCENARIO REAL**

<b>PROYECTO SIN APALANCAMIENTO</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor USD</b>	<b>%</b>
Capital Propio	214.249,77	100%
Préstamo	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>214.249,77</b>	<b>100%</b>

<b>PROYECTO CON APALANCAMIENTO</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>Recurso propios</b>	<b>Recursos financiados</b>
Activos fijos	171.735,20	118.000,00	53.735,20
Activos diferidos	4.500,00	4.500,00	
Capital de trabajo	38.014,57		38.014,57
<b>Total inversion</b>	<b>214.249,77</b>	<b>122.500,00</b>	<b>91.749,77</b>
	<b>%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

<b>Periodo</b>	<b>Capital</b>	<b>Interes</b>	<b>Dividendo</b>	<b>Saldo</b>
0				91.749,77
1	14.879,56	9.633,73	24.513,29	76.870,21
2	16.441,92	8.071,37	24.513,29	60.428,29
3	18.168,32	6.344,97	24.513,29	42.259,97
4	20.075,99	4.437,30	24.513,29	22.183,97
5	22.183,97	2.329,32	24.513,29	-

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>PROYECTO SIN APALANCAMIENTO</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor USD</b>	<b>%</b>
Capital Propio	208.122,35	100%
Préstamo	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>208.122,35</b>	<b>100%</b>

<b>PROYECTO CON APALANCAMIENTO</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>Recurso propios</b>	<b>Recursos financiados</b>
Activos fijos	171.735,20	114.000,00	57.735,20
Activos diferidos	4.500,00	4.500,00	
Capital de trabajo	31.887,15		31.887,15
<b>Total inversion</b>	<b>208.122,35</b>	<b>118.500,00</b>	<b>89.622,35</b>
	<b>%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

<b>Periodo</b>	<b>Capital</b>	<b>Interes</b>	<b>Dividendo</b>	<b>Saldo</b>
0				89.622,35
1	14.534,55	9.410,35	23.944,90	75.087,80
2	16.060,68	7.884,22	23.944,90	59.027,12
3	17.747,05	6.197,85	23.944,90	41.280,08
4	19.610,49	4.334,41	23.944,90	21.669,59
5	21.669,59	2.275,31	\$ 23.944,90	0,00

## ANEXO C10 GASTOS DE VENTA

### ESCENARIO OPTIMISTA

Gastos de venta						
Descripción	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuñas radiales	704,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00
Television	3.960,00	47.520,00	47.520,00	47.520,00	47.520,00	47.520,00
Degustación	55,00	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Alianzas Deportivo C	2.200,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00
Material publicitario	165,00	1.980,00	1.980,00	1.980,00	1.980,00	1.980,00
<b>TOTAL</b>		<b>85.008,00</b>	<b>85.008,00</b>	<b>85.008,00</b>	<b>85.008,00</b>	<b>85.008,00</b>

110%

### ESCENARIO REAL

Gastos de venta						
Descripción	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuñas radiales	640,00	7.680,00	7.680,00	7.680,00	7.680,00	7.680,00
Television	3.600,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00
Degustación	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Alianzas Deportivo C	2.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Material publicitario	150,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
<b>TOTAL</b>		<b>77.280,00</b>	<b>77.280,00</b>	<b>77.280,00</b>	<b>77.280,00</b>	<b>77.280,00</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

Gastos de venta						
Descripción	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuñas radiales	576,00	6.912,00	6.912,00	6.912,00	6.912,00	6.912,00
Television	3.240,00	38.880,00	38.880,00	38.880,00	38.880,00	38.880,00
Alianzas Deportivo C	1.800,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00
Degustación	45,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Material publicitario	135,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
<b>TOTAL</b>		<b>69.552,00</b>	<b>69.552,00</b>	<b>69.552,00</b>	<b>69.552,00</b>	<b>69.552,00</b>

0,90

### ESCENARIO OPTIMISTA

Camisetas						
Descripción	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C. Nacionales	7.213,37	7.213,37	7.213,37	7.213,37	7.213,37	7.213,37
C. Internacionales	14.426,74	14.426,74	14.426,74	14.426,74	14.426,74	14.426,74
<b>TOTAL</b>		<b>21.640,11</b>	<b>21.640,11</b>	<b>21.640,11</b>	<b>21.640,11</b>	<b>21.640,11</b>

110%

### ESCENARIO REAL

Gastos de venta						
Descripción	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C. Nacionales	6.290,73	6.290,73	6.290,73	6.290,73	6.290,73	6.290,73
C. Internacionales	12.581,46	12.581,46	12.581,46	12.581,46	12.581,46	12.581,46
<b>TOTAL</b>		<b>18.872,19</b>	<b>18.872,19</b>	<b>18.872,19</b>	<b>18.872,19</b>	<b>18.872,19</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

Gastos de venta						
Descripción	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C. Nacionales	5.242,28	5.242,28	5.242,28	5.242,28	5.242,28	5.242,28
C. Internacionales	10.484,55	10.484,55	10.484,55	10.484,55	10.484,55	10.484,55
<b>TOTAL</b>		<b>15.726,83</b>	<b>15.726,83</b>	<b>15.726,83</b>	<b>15.726,83</b>	<b>15.726,83</b>

## ANEXO C11

### RESUMEN COSTOS Y GASTOS

#### ESCENARIO OPTIMISTA

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS					
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costo de Producción</b>	<b>445.647,89</b>	<b>486.434,84</b>	<b>531.300,48</b>	<b>587.341,34</b>	<b>641.628,77</b>
<i>Materia prima directa</i>	<i>407.869,46</i>	<i>448.656,41</i>	<i>493.522,05</i>	<i>542.874,25</i>	<i>597.161,68</i>
Entradas	77.090,06	84.799,07	93.278,98	102.606,87	112.867,56
Platos fuertes	159.553,80	175.509,18	193.060,10	212.366,11	233.602,72
Bebidas	120.120,00	132.132,00	145.345,20	159.879,72	175.867,69
Postres	51.105,60	56.216,16	61.837,78	68.021,55	74.823,71
<b>Mano de obra directa</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>
<b>Costos indirectos</b>	<b>18.344,63</b>	<b>18.344,63</b>	<b>18.344,63</b>	<b>25.033,29</b>	<b>25.033,29</b>
Mano de obra indirecta	10.137,32	10.137,32	10.137,32	16.825,98	16.825,98
Útiles de limpieza	343,20	343,20	343,20	343,20	343,20
Servicios básicos	3.168,00	3.168,00	3.168,00	3.168,00	3.168,00
Mantenimiento infraestructura	2.115,30	2.115,30	2.115,30	2.115,30	2.115,30
Depreciación producción	2.580,81	2.580,81	2.580,81	2.580,81	2.580,81
<b>Gasto Administrativos</b>	<b>42.723,20</b>	<b>42.723,20</b>	<b>42.723,20</b>	<b>42.723,20</b>	<b>42.723,20</b>
Sueldos y provisiones	35.033,90	35.033,90	35.033,90	35.033,90	35.033,90
Servicios básicos	483,00	483,00	483,00	483,00	483,00
Suministros de oficina	1.048,35	1.048,35	1.048,35	1.048,35	1.048,35
Mantenimiento infraestructura	2.162,25	2.162,25	2.162,25	2.162,25	2.162,25
Depreciación	3.095,70	3.095,70	3.095,70	3.095,70	3.095,70
Amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>Gasto de ventas</b>	<b>106.648,11</b>	<b>106.648,11</b>	<b>106.648,11</b>	<b>106.648,11</b>	<b>106.648,11</b>
Publicidad	85.008,00	85.008,00	85.008,00	85.008,00	85.008,00
Camisetas	21.640,11	21.640,11	21.640,11	21.640,11	21.640,11
<b>(-) Gasto Financiero</b>	<b>10.076,72</b>	<b>8.442,52</b>	<b>6.636,73</b>	<b>4.641,34</b>	<b>2.436,43</b>
Pago de intereses	10.076,72	8.442,52	6.636,73	4.641,34	2.436,43

**ESCENARIO REAL**

<b>RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costo de Producción</b>	<b>343.486,91</b>	<b>374.108,90</b>	<b>407.793,10</b>	<b>451.534,38</b>	<b>492.292,26</b>
<i>Materia prima directa</i>	<i>306.219,98</i>	<i>336.841,97</i>	<i>370.526,17</i>	<i>407.578,79</i>	<i>448.336,67</i>
Entradas	51.393,38	56.532,71	62.185,98	68.404,58	75.245,04
Platos fuertes	124.097,40	136.507,14	150.157,85	165.173,64	181.691,00
Bebidas	92.400,00	101.640,00	111.804,00	122.984,40	135.282,84
Postres	38.329,20	42.162,12	46.378,33	51.016,17	56.117,78
<b>Mano de obra directa</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>	<b>19.433,80</b>
<b>Costos indirectos</b>	<b>17.833,13</b>	<b>17.833,13</b>	<b>17.833,13</b>	<b>24.521,79</b>	<b>24.521,79</b>
Mano de obra indirecta	10.137,32	10.137,32	10.137,32	16.825,98	16.825,98
Útiles de limpieza	312,00	312,00	312,00	312,00	312,00
Servicios básicos	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Mantenimiento infraestructura	1.923,00	1.923,00	1.923,00	1.923,00	1.923,00
Depreciación producción	2.580,81	2.580,81	2.580,81	2.580,81	2.580,81
<b>Gasto Administrativos</b>	<b>41.984,48</b>	<b>41.984,48</b>	<b>41.984,48</b>	<b>41.984,48</b>	<b>41.984,48</b>
Sueldos y provisiones	35.033,90	35.033,90	35.033,90	35.033,90	35.033,90
Servicios básicos	386,40	386,40	386,40	386,40	386,40
Suministros de oficina	838,68	838,68	838,68	838,68	838,68
Mantenimiento infraestructura	1.729,80	1.729,80	1.729,80	1.729,80	1.729,80
Depreciación	3.095,70	3.095,70	3.095,70	3.095,70	3.095,70
Amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>Gasto de ventas</b>	<b>96.152,19</b>	<b>96.152,19</b>	<b>96.152,19</b>	<b>96.152,19</b>	<b>96.152,19</b>
Publicidad	77.280,00	77.280,00	77.280,00	77.280,00	77.280,00
Camisetas	18.872,19	18.872,19	18.872,19	18.872,19	18.872,19
<b>(-) Gasto Financiero</b>	<b>9.633,73</b>	<b>8.071,37</b>	<b>6.344,97</b>	<b>4.437,30</b>	<b>2.329,32</b>
Pago de intereses	9.633,73	8.071,37	6.344,97	4.437,30	2.329,32

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costo de Producción</b>	<b>278.424,53</b>	<b>302.591,44</b>	<b>329.175,04</b>	<b>365.105,67</b>	<b>397.271,82</b>
<i><b>Materia prima directa</b></i>	<i><b>241.669,10</b></i>	<i><b>265.836,01</b></i>	<i><b>292.419,61</b></i>	<i><b>321.661,58</b></i>	<i><b>353.827,73</b></i>
Entradas	35.975,36	39.572,90	43.530,19	47.883,21	52.671,53
Platos fuertes	106.369,20	117.006,12	128.706,73	141.577,41	155.735,15
Bebidas	69.300,00	76.230,00	83.853,00	92.238,30	101.462,13
Postres	30.024,54	33.026,99	36.329,69	39.962,66	43.958,93
<i><b>Mano de obra directa</b></i>	<i><b>19.433,80</b></i>	<i><b>19.433,80</b></i>	<i><b>19.433,80</b></i>	<i><b>19.433,80</b></i>	<i><b>19.433,80</b></i>
<i><b>Costos indirectos</b></i>	<i><b>17.321,63</b></i>	<i><b>17.321,63</b></i>	<i><b>17.321,63</b></i>	<i><b>24.010,29</b></i>	<i><b>24.010,29</b></i>
Mano de obra indirecta	10.137,32	10.137,32	10.137,32	16.825,98	16.825,98
Útiles de limpieza	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80
Servicios básicos	2.592,00	2.592,00	2.592,00	2.592,00	2.592,00
Mantenimiento infraestructura	1.730,70	1.730,70	1.730,70	1.730,70	1.730,70
Depreciación producción	2.580,81	2.580,81	2.580,81	2.580,81	2.580,81
<b>Gasto Administrativos</b>	<b>41.245,76</b>	<b>41.245,76</b>	<b>41.245,76</b>	<b>41.245,76</b>	<b>41.245,76</b>
Sueldos y provisiones	35.033,90	35.033,90	35.033,90	35.033,90	35.033,90
Servicios básicos	289,80	289,80	289,80	289,80	289,80
Suministros de oficina	629,01	629,01	629,01	629,01	629,01
Mantenimiento infraestructura	1.297,35	1.297,35	1.297,35	1.297,35	1.297,35
Depreciación	3.095,70	3.095,70	3.095,70	3.095,70	3.095,70
Amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>Gasto de ventas</b>	<b>85.278,83</b>	<b>85.278,83</b>	<b>85.278,83</b>	<b>85.278,83</b>	<b>85.278,83</b>
Publicidad	69.552,00	69.552,00	69.552,00	69.552,00	69.552,00
Camisetas	15.726,83	15.726,83	15.726,83	15.726,83	15.726,83
<b>(-) Gasto Financiero</b>	<b>9.410,35</b>	<b>7.884,22</b>	<b>6.197,85</b>	<b>4.334,41</b>	<b>2.275,31</b>
Pago de intereses	9.410,35	7.884,22	6.197,85	4.334,41	2.275,31

**ANEXO C12**  
**CRONOGRAMA DE INVERSIÓN**

CONCEPTO	Inversión Realizada	Nuevas Inversiones				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Fijos</b>	<b>171.735,20</b>		-	<b>8.315,20</b>	-	-
Terreno	60.000,00					
Casa	70.000,00					
Vehículos	7.500,00					
Muebles y enseres oficina	460,00					
Equipo de oficina	9.435,00					
Equipo de computación	4.520,00			4.520,00		
Maquinaria y equipo	6.900,00					
Menaje de cocina	1.142,40			1.142,40		
Muebles y enseres producción	9.125,00					
Vajilla y cubiertos	756,00			756,00		
Petit Menaje	397,50			397,50		
Cristalería	747,30			747,30		
Lencería	752,00			752,00		
<b>Activos Diferidos</b>	<b>4.500,00</b>		-	-	-	-
Gastos de constitución	2.000,00					
Marcas y patentes	500,00					
Costos financiamiento	-					
Publicidad y propaganda	2.000,00					
<b>Capital de trabajo</b>	<b>38.014,57</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>214.249,77</b>	-	-	<b>8.315,20</b>	-	-

## ANEXO C13 COSTO DE OPORTUNIDAD

### COSTO DE OPORTUNIDAD APALANCADO

DATOS	
Riesgo País (SEP2008- AGO2009)	0,07
Bonos del tesoro 5 años	0,02
Prima de riesgo del mercado	0,07
Be	<b>1,26</b>
<b>r=</b>	<b>18,21%</b>

### COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO

DATOS	
Riesgo País (nov 2009)	0,07
Bonos del tesoro 5 años (nov 2009)	0,02
Prima de riesgo del mercado	0,07
Be desapalancado	<b>1,47</b>
<b>r=</b>	<b>19,72%</b>

$$\text{Costo de Oportunidad} = r_f + \text{Beta}(r_m - r_f) \times r_p$$

$R_m - r_f =$  prima de mercado

$R_p =$  riesgo país

$$\text{Beta desapalancada} = \text{Beta apalancada} / (1 + D/E) \times (1 - TC)$$

## ANEXO C14

### FLUJO APALANCADO

ESCENARIO OPTIMISTA						
ESTADO DE RESULTADOS						
CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>		<b>899.718,25</b>	<b>971.024,90</b>	<b>1.049.462,21</b>	<b>1.135.743,26</b>	<b>1.230.652,41</b>
Restaurante		713.066,49	784.373,13	862.810,45	949.091,49	1.044.000,64
Arriendo Cancha		72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00
Ventas articulos		40.875,77	40.875,77	40.875,77	40.875,77	40.875,77
Publicidad		73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00
<b>Costo de Producción</b>		<b>445.647,89</b>	<b>486.434,84</b>	<b>531.300,48</b>	<b>587.341,34</b>	<b>641.628,77</b>
Materia prima directa		407.869,46	448.656,41	493.522,05	542.874,25	597.161,68
Mano de obra directa		19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80
Costos indirectos		18.344,63	18.344,63	18.344,63	25.033,29	25.033,29
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>454.070,36</b>	<b>484.590,06</b>	<b>518.161,73</b>	<b>548.401,91</b>	<b>589.023,64</b>
Gasto Administrativo		36.146,69	36.146,69	36.146,69	36.146,69	36.146,69
Gasto de ventas		106.648,11	106.648,11	106.648,11	106.648,11	106.648,11
Depreciacion		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>304.699,05</b>	<b>335.218,75</b>	<b>368.790,42</b>	<b>399.030,60</b>	<b>439.652,33</b>
<b>Gasto Financiero</b>		<b>10.076,72</b>	<b>8.442,52</b>	<b>6.636,73</b>	<b>4.641,34</b>	<b>2.436,43</b>
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>		<b>294.622,33</b>	<b>326.776,23</b>	<b>362.153,69</b>	<b>394.389,26</b>	<b>437.215,90</b>
(-) 15% reparto utilidades		44.193,35	49.016,43	54.323,05	59.158,39	65.582,38
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>		<b>250.428,98</b>	<b>277.759,79</b>	<b>307.830,64</b>	<b>335.230,87</b>	<b>371.633,51</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta		62.607,25	69.439,95	76.957,66	83.807,72	92.908,38
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>187.821,74</b>	<b>208.319,85</b>	<b>230.872,98</b>	<b>251.423,16</b>	<b>278.725,14</b>
Depreciación		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Inversiones	- 176.235,20					
Préstamos y amortizaciones	95.968,75	15.563,78	17.197,98	19.003,76	20.999,16	23.204,07
Valor residual						11.173,52
Capital de trabajo	- 47.233,55					47.233,55
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-127.500,00</b>	<b>178.834,47</b>	<b>197.698,38</b>	<b>218.445,72</b>	<b>237.000,51</b>	<b>320.504,64</b>

Indicador	Valor	Conclusion
C. Oportunidad	18,21%	
VAN =	\$ 507.279,26	VIABLE
TIR =	148,85%	VIABLE

ESCAMARIO REAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>		<b>715.514,26</b>	<b>768.923,34</b>	<b>827.673,32</b>	<b>892.298,31</b>	<b>963.385,79</b>
Restaurante		534.090,79	587.499,87	646.249,85	710.874,84	781.962,32
Arriendo Cancha		72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00
Ventas articulos		35.647,47	35.647,47	35.647,47	35.647,47	35.647,47
Publicidad		73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00
<b>Costo de Producción</b>		<b>343.486,91</b>	<b>374.108,90</b>	<b>407.793,10</b>	<b>451.534,38</b>	<b>492.292,26</b>
Materia prima directa		306.219,98	336.841,97	370.526,17	407.578,79	448.336,67
Mano de obra directa		19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80
Costos indirectos		17.833,13	17.833,13	17.833,13	24.521,79	24.521,79
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>372.027,35</b>	<b>394.814,43</b>	<b>419.880,22</b>	<b>440.763,93</b>	<b>471.093,54</b>
Gasto Administrativo		35.407,97	35.407,97	35.407,97	35.407,97	35.407,97
Gasto de ventas		96.152,19	96.152,19	96.152,19	96.152,19	96.152,19
Depreciacion		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>233.890,68</b>	<b>256.677,76</b>	<b>281.743,55</b>	<b>302.627,26</b>	<b>332.956,87</b>
<b>Gasto Financiero</b>		<b>9.633,73</b>	<b>8.071,37</b>	<b>6.344,97</b>	<b>4.437,30</b>	<b>2.329,32</b>
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>		<b>224.256,96</b>	<b>248.606,39</b>	<b>275.398,58</b>	<b>298.189,96</b>	<b>330.627,55</b>
(-) 15% reparto utilidades		33.638,54	37.290,96	41.309,79	44.728,49	49.594,13
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>		<b>190.618,41</b>	<b>211.315,43</b>	<b>234.088,80</b>	<b>253.461,47</b>	<b>281.033,42</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta		47.654,60	52.828,86	58.522,20	63.365,37	70.258,35
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>142.963,81</b>	<b>158.486,57</b>	<b>175.566,60</b>	<b>190.096,10</b>	<b>210.775,06</b>
Depreciación		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Inversiones	- 176.235,20					
Préstamos y amortizaciones	91.749,77	14.879,56	16.441,92	18.168,32	20.075,99	22.183,97
Valor residual						11.173,52
Capital de trabajo	- 38.014,57					38.014,57
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-122.500,00</b>	<b>134.660,75</b>	<b>148.621,17</b>	<b>163.974,79</b>	<b>176.596,62</b>	<b>244.355,69</b>

Indicador	Valor	Conclusion
C. Oportunidad	18,21%	
VAN =	\$ 352.071,96	VIABLE
TIR =	117,20%	VIABLE

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b>Ventas</b>	<b>595.764,66</b>	<b>637.792,90</b>	<b>684.023,97</b>	<b>734.878,14</b>	<b>790.817,74</b>	
Restaurante	420.282,43	462.310,68	508.541,75	559.395,92	615.335,51	
Arriendo Cancha	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	
Ventas articulos	29.706,23	29.706,23	29.706,23	29.706,23	29.706,23	
Publicidad	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	
<b>Costo de Producción</b>	<b>278.424,53</b>	<b>302.591,44</b>	<b>329.175,04</b>	<b>365.105,67</b>	<b>397.271,82</b>	
Materia prima directa	241.669,10	265.836,01	292.419,61	321.661,58	353.827,73	
Mano de obra directa	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	
Costos indirectos	17.321,63	17.321,63	17.321,63	24.010,29	24.010,29	
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>317.340,13</b>	<b>335.201,46</b>	<b>354.848,93</b>	<b>369.772,48</b>	<b>393.545,91</b>	
Gasto Administrativo	34.669,25	34.669,25	34.669,25	34.669,25	34.669,25	
Gasto de ventas	85.278,83	85.278,83	85.278,83	85.278,83	85.278,83	
Depreciacion	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	
Amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>190.815,54</b>	<b>208.676,87</b>	<b>228.324,34</b>	<b>243.247,89</b>	<b>267.021,33</b>	
<b>Gasto Financiero</b>	<b>9.410,35</b>	<b>7.884,22</b>	<b>6.197,85</b>	<b>4.334,41</b>	<b>2.275,31</b>	
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>	<b>181.405,20</b>	<b>200.792,66</b>	<b>222.126,49</b>	<b>238.913,49</b>	<b>264.746,02</b>	
(-) 15% reparto utilidades	27.210,78	30.118,90	33.318,97	35.837,02	39.711,90	
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>	<b>154.194,42</b>	<b>170.673,76</b>	<b>188.807,52</b>	<b>203.076,46</b>	<b>225.034,12</b>	
(-) 25% Impuesto a la Renta	38.548,60	42.668,44	47.201,88	50.769,12	56.258,53	
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>115.645,81</b>	<b>128.005,32</b>	<b>141.605,64</b>	<b>152.307,35</b>	<b>168.775,59</b>	
Depreciación	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	
Amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	
Inversiones	- 176.235,20					
Préstamos y amortizaciones	89.622,35	14.534,55	16.060,68	17.747,05	19.610,49	21.669,59
Valor residual						11.173,52
Capital de trabajo	- 31.887,15					31.887,15
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-118.500,00</b>	<b>107.687,77</b>	<b>118.521,15</b>	<b>130.435,10</b>	<b>139.273,37</b>	<b>196.743,18</b>

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	<b>Conclusion</b>
C. Oportunidad	18,21%	
VAN =	\$ 257.211,67	VIABLE
TIR =	96,70%	VIABLE

## ANEXO C15

### FLUJO NO APALANCADO

ESCENARIO OPTIMISTA						
ESTADO DE RESULTADOS						
CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>		<b>899.718,25</b>	<b>971.024,90</b>	<b>1.049.462,21</b>	<b>1.135.743,26</b>	<b>1.230.652,41</b>
Restaurante		713.066,49	784.373,13	862.810,45	949.091,49	1.044.000,64
Arriendo Cancha		72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00
Ventas artículos		40.875,77	40.875,77	40.875,77	40.875,77	40.875,77
Publicidad		73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00
<b>Costo de Producción</b>		<b>445.647,89</b>	<b>486.434,84</b>	<b>531.300,48</b>	<b>587.341,34</b>	<b>641.628,77</b>
Materia prima directa		407.869,46	448.656,41	493.522,05	542.874,25	597.161,68
Mano de obra directa		19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80
Costos indirectos		18.344,63	18.344,63	18.344,63	25.033,29	25.033,29
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>454.070,36</b>	<b>484.590,06</b>	<b>518.161,73</b>	<b>548.401,91</b>	<b>589.023,64</b>
Gasto Administrativo		36.146,69	36.146,69	36.146,69	36.146,69	36.146,69
Gasto de ventas		106.648,11	106.648,11	106.648,11	106.648,11	106.648,11
Depreciación		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>304.699,05</b>	<b>335.218,75</b>	<b>368.790,42</b>	<b>399.030,60</b>	<b>439.652,33</b>
<b>Gasto Financiero</b>		-	-	-	-	-
Pago de intereses						
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>		<b>304.699,05</b>	<b>335.218,75</b>	<b>368.790,42</b>	<b>399.030,60</b>	<b>439.652,33</b>
(-) 15% reparto utilidades		45.704,86	50.282,81	55.318,56	59.854,59	65.947,85
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>		<b>258.994,19</b>	<b>284.935,94</b>	<b>313.471,86</b>	<b>339.176,01</b>	<b>373.704,48</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta		64.748,55	71.233,98	78.367,96	84.794,00	93.426,12
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>194.245,64</b>	<b>213.701,95</b>	<b>235.103,89</b>	<b>254.382,01</b>	<b>280.278,36</b>
Depreciación		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Inversiones	- 176.235,20					
Préstamos y amortizaciones						
Valor residual						11.173,52
Capital de trabajo	- 47.233,55					47.233,55
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>-223.468,75</b>	<b>200.822,15</b>	<b>220.278,46</b>	<b>241.680,40</b>	<b>260.958,52</b>

Indicador	Valor	Conclusion
C. Oportunidad	20,19%	
VAN =	498.019,41	VIABLE
TIR =	95,15%	VIABLE

ESCENARIO REAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ventas</b>	<b>715.514,26</b>	<b>768.923,34</b>	<b>827.673,32</b>	<b>892.298,31</b>	<b>963.385,79</b>	
Restaurante	534.090,79	587.499,87	646.249,85	710.874,84	781.962,32	
Arriendo Cancha	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	
Ventas articulos	35.647,47	35.647,47	35.647,47	35.647,47	35.647,47	
Publicidad	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	
<b>Costo de Producción</b>	<b>343.486,91</b>	<b>374.108,90</b>	<b>407.793,10</b>	<b>451.534,38</b>	<b>492.292,26</b>	
Materia prima directa	306.219,98	336.841,97	370.526,17	407.578,79	448.336,67	
Mano de obra directa	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	
Costos indirectos	17.833,13	17.833,13	17.833,13	24.521,79	24.521,79	
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>372.027,35</b>	<b>394.814,43</b>	<b>419.880,22</b>	<b>440.763,93</b>	<b>471.093,54</b>	
Gasto Administrativo	35.407,97	35.407,97	35.407,97	35.407,97	35.407,97	
Gasto de ventas	96.152,19	96.152,19	96.152,19	96.152,19	96.152,19	
Depreciacion	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	
Amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>233.890,68</b>	<b>256.677,76</b>	<b>281.743,55</b>	<b>302.627,26</b>	<b>332.956,87</b>	
<b>Gasto Financiero</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Pago de intereses						
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>	<b>233.890,68</b>	<b>256.677,76</b>	<b>281.743,55</b>	<b>302.627,26</b>	<b>332.956,87</b>	
(-) 15% reparto utilidades	35.083,60	38.501,66	42.261,53	45.394,09	49.943,53	
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>	<b>198.807,08</b>	<b>218.176,10</b>	<b>239.482,02</b>	<b>257.233,17</b>	<b>283.013,34</b>	
(-) 25% Impuesto a la Renta	49.701,77	54.544,02	59.870,51	64.308,29	70.753,33	
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>149.105,31</b>	<b>163.632,07</b>	<b>179.611,52</b>	<b>192.924,88</b>	<b>212.260,00</b>	
Depreciación	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	
Amortización	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	
Inversiones	- 176.235,20					
Préstamos y amortizaciones						
Valor residual					11.173,52	
Capital de trabajo	- 38.014,57				38.014,57	
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-214.249,77</b>	<b>155.681,82</b>	<b>170.208,58</b>	<b>186.188,03</b>	<b>199.501,39</b>	<b>268.024,61</b>

Indicador	Valor	Conclusion
C. Oportunidad	20,19%	
VAN =	342.812,11	VIABLE
TIR =	75,99%	VIABLE

**ESCENARIO PESIMISTA**

CONCEPTO		ESTADO DE RESULTADOS				
		0	0	0	0	0
<b>Ventas</b>		<b>595.764,66</b>	<b>637.792,90</b>	<b>684.023,97</b>	<b>734.878,14</b>	<b>790.817,74</b>
Restaurante		420.282,43	462.310,68	508.541,75	559.395,92	615.335,51
Arriendo Cancha		72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00
Ventas articulos		29.706,23	29.706,23	29.706,23	29.706,23	29.706,23
Publicidad		73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00	73.200,00
<b>Costo de Producción</b>		<b>278.424,53</b>	<b>302.591,44</b>	<b>329.175,04</b>	<b>365.105,67</b>	<b>397.271,82</b>
Materia prima directa		241.669,10	265.836,01	292.419,61	321.661,58	353.827,73
Mano de obra directa		19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80	19.433,80
Costos indirectos		17.321,63	17.321,63	17.321,63	24.010,29	24.010,29
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>317.340,13</b>	<b>335.201,46</b>	<b>354.848,93</b>	<b>369.772,48</b>	<b>393.545,91</b>
Gasto Administrativo		34.669,25	34.669,25	34.669,25	34.669,25	34.669,25
Gasto de ventas		85.278,83	85.278,83	85.278,83	85.278,83	85.278,83
Depreciacion		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>190.815,54</b>	<b>208.676,87</b>	<b>228.324,34</b>	<b>243.247,89</b>	<b>267.021,33</b>
<b>Gasto Financiero</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Pago de intereses						
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>		<b>190.815,54</b>	<b>208.676,87</b>	<b>228.324,34</b>	<b>243.247,89</b>	<b>267.021,33</b>
(-) 15% reparto utilidades		28.622,33	31.301,53	34.248,65	36.487,18	40.053,20
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>		<b>162.193,21</b>	<b>177.375,34</b>	<b>194.075,69</b>	<b>206.760,71</b>	<b>226.968,13</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta		40.548,30	44.343,84	48.518,92	51.690,18	56.742,03
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>121.644,91</b>	<b>133.031,51</b>	<b>145.556,77</b>	<b>155.070,53</b>	<b>170.226,10</b>
Depreciación		5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51	5.676,51
Amortización		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Inversiones	- 176.235,20					
Préstamos y amortizaciones						
Valor residual						11.173,52
Capital de trabajo	- 31.887,15					31.887,15
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-208.122,35</b>	<b>128.221,42</b>	<b>139.608,02</b>	<b>152.133,28</b>	<b>161.647,04</b>	<b>219.863,28</b>

Indicador	Valor	Conclusion
C. Oportunidad	20,19%	
VAN =	247.951,82	VIABLE
TIR =	63,08%	VIABLE

**ANEXO C16**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

CONCEPTO / AÑO	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>INGRESOS</b>	713.066,49	784.373,13	862.810,45	949.091,49	1.044.000,64
Entradas	143387,5163	157726,2679	173498,8947	190848,7841	209933,6625
Platos fuertes	263263,77	289590,147	318549,1617	350404,0779	385444,4857
Bebidas	204204	224624,4	247086,84	271795,524	298975,0764
Postres	102211,2	112432,32	123675,552	136043,1072	149647,4179
<b>COSTO VARIABLE</b>	443.067,08	483.854,03	528.719,67	584.760,53	639.047,96
Entradas	83.742,65	91.451,65	99.931,56	110.523,66	120.784,35
Platos fuertes	173.322,70	189.278,08	206.829,00	228.751,53	249.988,15
Bebidas	130.485,91	142.497,91	155.711,11	172.215,48	188.203,45
Postres	55.515,82	60.626,38	66.248,00	73.269,86	80.072,01
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	269.999,40	300.519,11	334.090,78	364.330,96	404.952,68
Entradas	59.644,87	66.274,61	73.567,33	80.325,12	89.149,31
Platos fuertes	89.941,07	100.312,07	111.720,16	121.652,54	135.456,34
Bebidas	73.718,09	82.126,49	91.375,73	99.580,04	110.771,62
Postres	46.695,38	51.805,94	57.427,55	62.773,25	69.575,40
<b>COSTO FIJO</b>	48.804,22	47.170,02	45.364,23	43.368,84	41.163,93
<b>UAI</b>	221.195,19	253.349,08	288.726,54	320.962,12	363.788,76
<b>PEQ (\$)</b>	128.891,59	123.116,62	117.155,99	112.976,94	106.123,92
<b>PONDERACIÓN COSTO FIJO</b>	48.804,22	47.170,02	45.364,23	43.368,84	41.163,93
Entradas	10.781,21	10.402,58	9.989,28	9.561,66	9.062,14
Platos fuertes	16.257,46	15.745,16	15.169,83	14.481,15	13.769,30
Bebidas	13.325,04	12.890,72	12.407,38	11.853,70	11.260,07
Postres	8.440,51	8.131,55	7.797,75	7.472,33	7.072,42
<b>PEQ (\$) POR PRODUCTO</b>	128.891,59	123.116,62	117.155,99	112.976,94	106.123,92
Entradas	25.918,26	24.757,00	23.558,40	22.718,05	21.340,01
Platos fuertes	47.586,71	45.454,59	43.253,93	41.711,03	39.180,90
Bebidas	36.911,25	35.257,45	33.550,48	32.353,70	30.391,18
Postres	18.475,37	17.647,58	16.793,18	16.194,15	15.211,84
<b>PEQ (Q) POR PRODUCTO</b>	24.402,16	23.308,83	22.180,34	21.389,15	20.091,72
Entradas	4.880,43	4.661,77	4.436,07	4.277,83	4.018,34
Platos fuertes	5.856,52	5.594,12	5.323,28	5.133,40	4.822,01
Bebidas	8.459,42	8.080,39	7.689,19	7.414,91	6.965,13
Postres	5.205,79	4.972,55	4.731,81	4.563,02	4.286,23