



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD  
DE IMPLEMENTACIÓN DE UN BAR TEMÁTICO DEL BARCELONA  
SPORTING CLUB EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero en Marketing Deportivo y Negocios

Profesora Guía  
Lcda. Tamara Erazo, MBA

Autor  
Andrés Santiago Sáenz Grijalva

Año  
2015

### **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.”

---

Tamara Erazo  
Licenciada MBA  
C.C.: 171068923-1

### **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 Santiago Sáenz Grijalva

C.C.: 171656225-9

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer especialmente a mi familia, ellos me apoyaron con mi decisión de estudiar una carrera nueva. Al cumplir uno de mis objetivos me siento muy feliz y orgulloso por haber terminado una etapa muy importante en mi vida. Gracias a todos ustedes que siempre estuvieron, y compartimos grandes momentos juntos.

## RESUMEN

Barcelona Sporting Club también conocido como “Ídolo Del Astillero”, es un equipo proveniente de Guayaquil. Fue fundado el 1º de Mayo de 1925 por un grupo de amigos incluyendo ecuatorianos y españoles. El Bar Temático “BARCELONA” compañía limitada, es un negocio con un servicio de primera calidad con la mejor atención al cliente en un lugar agradable y ameno para los amantes del fútbol. Estará dedicado al equipo más grande del país. Contará con la licencia original por parte del club. El lugar va a ser personalizado con historia del Ídolo.

En el bar, se contará con una variedad de platos con nombres de ex figuras del equipo como también bebidas creadas con nombres creativos y divertidos por los hinchas. El lugar va a tener recuerdos y *merchandising* (son los productos originales del equipo). La ventaja competitiva radica en el tipo de bar temático personalizado de forma deportiva. El mercado objetivo es, hombres y mujeres de 15 – 49 años hinchas de Barcelona S.C. Se va captar por medio de programas de fidelización y captación para antiguos y nuevos socios que vivan en la ciudad de Quito, la construcción de una base de datos de socios del Barcelona S.C.

La demanda potencial calculada en base a investigación es de 1726 personas mensuales en condiciones normales, para poder satisfacer las necesidades de un grupo específico de seguidores de fútbol que les gusta el Barcelona Sporting Club. Uno de los aspectos fundamentales para el éxito de esta idea de negocio fue encontrar una ubicación estratégica en una zona céntrica.

La inversión necesaria para cubrir la constitución de la empresa, así como permisos e infraestructura, publicidad y el capital de trabajo es de \$178.218,64, el valor es alto ya que se tiene que cancelar una licencia oficial de 5 años para la utilización de la marca. También tiene que cubrir los flujos de efectivo negativos de los primeros 13 meses.

Después de evaluar diferentes escenarios, riesgos, costos, ingresos y estados financieros y lo más importante flujos, se llega a la conclusión de que el planteamiento del negocio es factible y generará rentabilidad para los inversionistas ya que el valor actual neto del bar temático del Barcelona es de 47.776,15\$ con una tasa de retorno del 44,79%.

## ABSTRACT

Barcelona Sporting Club is the most important team from Guayaquil - Ecuador. It was founded on 1 May 1925 by a group of friends from Ecuador and Spain. This theme Bar "BARCELONA" limited company is a business with a unique personalized customer service for pleasant soccer addicts. This bar is created just for Barcelona's fans. It will feature the original license by the club. The place will personalize of all the history of BSC (Barcelona Sporting Club) creating the perfect environment for all their fans.

In the bar, there will be a variety of dishes named by the important players of the team, also a selection of beverage create and named directly from all the fans. The place will have all the memories and original merchandising. The competitive advantage is that in Ecuador doesn't exist a sport bar. The target are women and men from 15 to 49 years all Barcelona fans who live in the city of Quito. The strategic will be raised with new and old members by creating a fidelity program.

The potential demand calculated based on monthly research of 1726 people under normal conditions. One of the fundamental aspects for the success of this business idea was to find a strategic central location to gain all the traffic needed.

Necessary to cover all the investment for the Company, as well as infrastructure, advertising and working capital of \$ 178,218.64, this value is high because the 5-year license for the use of the official brand.

After evaluating different stages, risks, costs, revenues and financial statements. It concluded that is a viable business that generates returns for investors with a present value of Bar Barcelona is \$ 47,776.15 with a rate of return of 44,79%.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1.1	Antecedentes.....	1
1.2	OBJETIVOS .....	2
1.2.1	Objetivos Generales .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos .....	2
1.3	HIPÓTESIS .....	2
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	3
2.1	LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1	Tendencias .....	4
2.1.2	Cadena de valor .....	8
2.1.3	Factores económicos y regulatorios.....	10
2.1.3.1	Análisis situacional PEST .....	10
2.1.4	Las 5 Fuerzas de Porter .....	15
2.2	COMPAÑÍA Y CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	18
2.2.1	La idea y el modelo de negocio .....	18
2.2.2	Estructura legal de la empresa .....	19
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos.....	19
2.2.3.1	Visión .....	19
2.2.3.2	Misión.....	20
2.2.3.3	Objetivo Económico .....	20
2.2.3.4	Objetivos Estratégicos .....	21
2.3	EL PRODUCTO Y/O SERVICIO .....	21
2.3.1	El servicio a nivel mundial .....	21
2.3.2	El servicio .....	22
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	23
2.4.1	Estrategia de ingreso al mercado.....	23
2.4.2	Estrategia de crecimiento .....	24
2.4.3	Planes de expansión .....	24
2.5	ANÁLISIS FODA .....	25
2.5.1	Matriz FODA.....	25
2.5.2	Matriz EFE y EFI .....	25
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....	26
3.1	PROBLEMA ADMINISTRATIVO .....	26
3.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.3.1	Objetivo general de la investigación.....	26

3.3.2	Objetivos específicos.....	26
3.4	OBJETIVOS, PREGUNTAS E HIPÓTESIS .....	27
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.6	NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	28
3.6.1	Investigación cualitativa – exploratoria.....	29
3.6.2	Hipótesis.....	29
3.6.3	Entrevista con expertos .....	29
3.6.4	Conclusiones de la entrevista.....	31
3.6.5	Grupos focales .....	34
3.6.6	Conclusión grupos focales .....	36
3.6.7	Muestra.....	38
3.7	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	40
3.7.1	Conclusiones de las encuestas .....	52
3.8	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.....	53
3.8.1	Mercado Objetivo .....	53
3.8.2	Segmentación de mercado.....	54
3.8.3	Segmentación Geográfica .....	54
3.8.4	Segmentación Demográfica .....	54
3.8.5	Segmentación psicográfica .....	54
3.8.6	Conductuales.....	55
3.9	TAMAÑO DE MERCADO.....	55
3.9.1	Demanda .....	55
3.9.2	Identificación de Nicho de Mercado .....	55
3.10	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS .....	56
3.10.1	Competencia .....	56
3.10.1.1	La competencia directa.....	56
3.10.1.2	Competencia Indirecta.....	56
3.10.1.3	Sustitutos .....	57
3.10.1.4	Complementarios.....	57
3.11	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA .....	57
3.12	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN .....	59
4.	PLAN DE MARKETING .....	60
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	60
4.1.1	Estrategia de crecimiento .....	60
4.1.2	Alianza estratégica .....	61
4.1.2.1	Posicionamiento.....	61
4.1.2.2	Producto: el producto y servicio.....	61
4.1.2.3	Nivel del producto .....	62
4.1.2.4	Tipo de producto o servicio (de comparación).....	63
4.2	DECISIONES: ATRIBUTOS, BRANDING, SERVICIOS DE SOPORTE .....	63
4.2.1	Decisiones de marca de producto: Ancho, Longitud, Profundidad .....	64
4.2.1.1	Ancho.....	65

4.2.1.2	Longitud .....	65
4.2.1.3	Profundidad.....	65
4.3	POLÍTICA DE PRECIOS .....	65
4.3.1	Preferencia de precios.....	68
4.3.2	Costos .....	68
4.4	TÁCTICAS DE VENTAS .....	69
4.4.1	Plaza Distribución.....	69
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS .....	70
4.6	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	70
4.6.1	Publicidad .....	71
4.6.1.1	Página Web del Bar temático .....	71
4.6.1.2	Social Media Managment .....	72
4.7	MODELO DE GESTIÓN CRM.....	78
4.8	RELACIONES PÚBLICAS.....	79
4.9	PROMOCIÓN DE VENTAS.....	80
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	82
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	82
5.2	CICLO DE OPERACIONES .....	86
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS .....	91
6.	EQUIPO GENERAL .....	96
6.1	ORGANIGRAMA .....	96
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	96
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	99
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	99
6.4.1	Política Salarial.....	100
6.4.2	Beneficios .....	100
6.4.3	Política de Jornada Laboral.....	101
6.4.4	Política de Terminación de Relación Laboral.....	101
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES .....	101
6.6	EQUIPOS DE ASESORES Y SERVICIOS .....	102
7.	CRONOGRAMA GENERAL .....	103
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	103
7.2	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	105
8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	107
8.1	SUSTITUTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	107

8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	107
9.	PLAN FINANCIERO.....	109
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	109
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	109
9.3	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	111
9.3.1	Costos Fijos.....	111
9.3.2	Costos Variables .....	111
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	112
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	112
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	113
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	114
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	115
9.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	117
9.10	INDICADORES FINANCIEROS .....	117
9.10.1	Liquidez .....	117
9.10.2	Rentabilidad.....	118
9.10.3	Desempeño .....	119
9.11	VALUACIÓN DEL PROYECTO.....	120
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	122
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	122
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	122
10.3	USO DE FONDOS .....	123
10.4	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	123
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
11.1	CONCLUSIONES.....	124
11.2	RECOMENDACIONES .....	125
	REFERENCIAS.....	126
	ANEXOS .....	129

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1.1 Antecedentes

El gusto por el fútbol ha incrementado en los últimos años, en Ecuador al **67%** de la población le agrada el fútbol. (Brandim, 2009) Debido a que el fútbol ecuatoriano se ha vuelto más competitivo, las personas sienten pasión por el equipo que son hinchas, además, el país ha realizado buenas campañas internacionales con 3 mundiales en las últimas 4 ediciones.

Existen 12 equipos en la serie **A** del fútbol ecuatoriano. De los cuales solamente 3 equipos tienen una historia de campeonatos, que les hace los equipos con más hinchas a nivel país.

- BARCELONA SPORTING CLUB
- CLUB SPORT EMELEC
- LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO

Barcelona Sporting Club también conocido como “Ídolo del Astillero”, es un equipo proveniente de Guayaquil. Fue fundado el 1º de Mayo de 1925 por un grupo de amigos incluyendo ecuatorianos y españoles. El color principal es el amarillo y los secundarios el negro y rojo. Su estadio tiene capacidad para 60.000 espectadores y es conocido como uno de los estadios más grandes del fútbol sudamericano, el Monumental Banco Pichincha. Aparte tiene 14 copas (estrellas) es el equipo con más campeonatos ecuatorianos y más hinchada en todo el Ecuador. Estudios de la FIFA demuestran que es el club “Más Popular de Ecuador” con un total de casi el **60%** de hinchas del fútbol de Ecuador. (Pinto, 2012).

En estas circunstancias se ha visto importante contar con un lugar donde los hinchas puedan reunirse y compartir gustos y emociones. El bar temático se enfocará a hinchas del Barcelona S.C, además será un lugar que permitirá captar nuevos socios en la ciudad capital. Se proporcionará una experiencia única a los hinchas que vengan al bar, ya que el diseño de se adaptará para que el cliente sienta afinidad entre el bar y el equipo.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

Determinar la viabilidad de crear un bar temático del BARCELONA SPORTING CLUB en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la industria en la que se desarrollaría el negocio.
- Realizar una investigación de mercados.
- Elaborar la propuesta de negocio.
- Analizar la viabilidad financiera del negocio.
- Determinar el cronograma.
- Identificar posibles riesgos.
- Elaborar un plan de marketing.

## **1.3 HIPÓTESIS**

La idea de crear un bar temático del BARCELONA SPORTING CLUB tendrá acogida en la ciudad de Quito.

## 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 LA INDUSTRIA

El plan de negocios comienza identificando la industria en la que el negocio está localizado. Para el efecto es necesario identificar la Clasificación Central de Productos (CPC) y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) a las que el proyecto pertenece. El negocio que se propende desarrollar, se encuentra ubicado en la clasificación CIIU con el código **I5610** actividades de restaurantes y servicios móviles de comidas. (INEC, 2012) Además, el sector constituye una de las industrias más importantes de la economía nacional.

El tamaño del mercado se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Clasificación Industrial Uniforme**

<b>I5610 Actividades de restaurantes y servicios móviles de comidas</b>	
Competidores Actuales	8061
Tamaño de Mercado	\$ 693'075.695

Adaptado de INEC, 2013.

**Tabla 2. Clasificación, central de productos (CPC)**

6	Servicios comerciales de distribución; alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas, servicios de transporte; y servicios de distribución de electricidad, gas y agua.
63	<b>Alojamiento; servicios de suministros de comidas y bebidas</b>
633	Servicios de suministro de comida

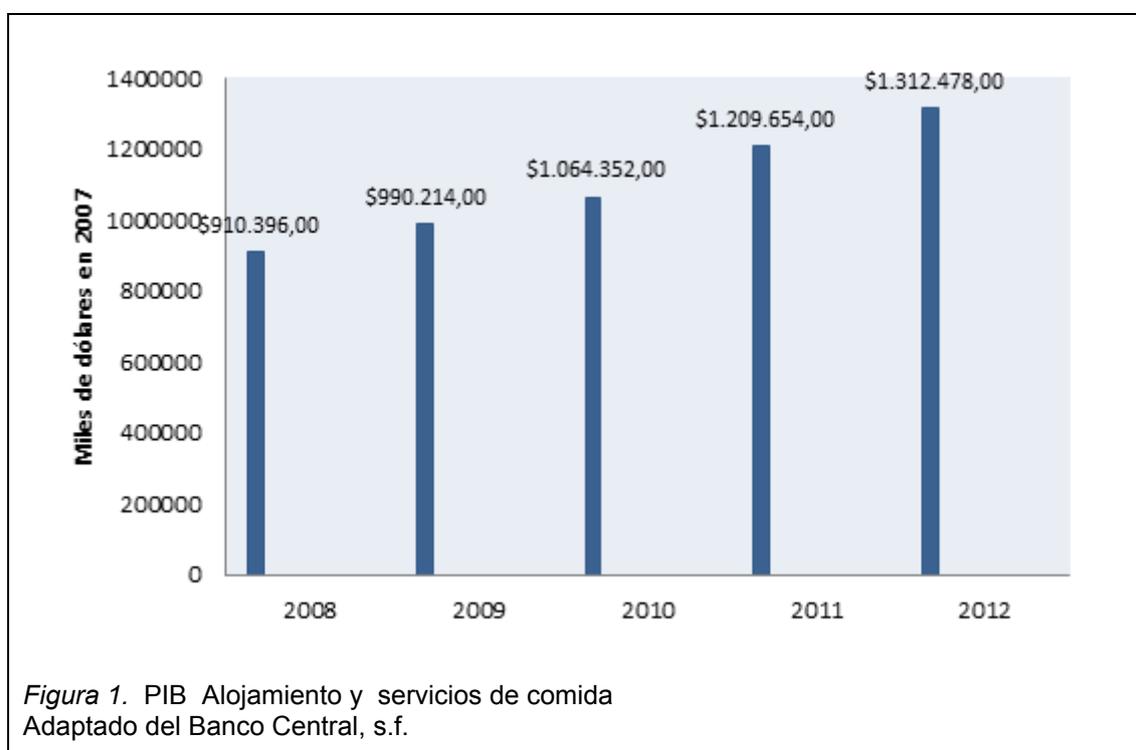
Adaptado de INEC, 2012.

**Tabla 3. Clasificación, central de productos (CPC)**

6	Servicios comerciales de distribución; alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas, servicios de transporte; y servicios de distribución de electricidad, gas y agua.
63	Alojamiento; servicios de suministros de comidas y bebidas
634	Servicios de suministro de bebidas

Adaptado de INEC, 2012.

### 2.1.1 Tendencias



En la figura 1, el alojamiento y servicios de comida en el Quito en el año 2012 fue el más alto de los últimos. En los últimos años se ve que ha tenido un incremento constante.

Tabla 4. Total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestaciones de servicio

Actividad Principal	Total de ingresos anuales	Pichincha	
		SUMA	%
<b>Total País</b>	145.865.023.631	66.948.967.379	45,9%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	1.111.027.695	216.054.798	19,4%
Explotación de minas y canteras.	3.300.091.307	3.136.801.163	95,1%
Industrias manufactureras.	40.509.030.142	22.281.760.373	55,0%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	631.069.203	90.216.172	14,3%
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	440.926.823	32.928.623	7,5%
Construcción.	2.029.547.442	1.190.964.410	58,7%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	60.314.136.471	23.779.656.683	39,4%
Transporte y almacenamiento.	3.869.350.477	2.360.010.424	61,0%
<b>Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.</b>	<b>2.779.681.689</b>	<b>882.672.261</b>	<b>31,8%</b>
Información y comunicación.	3.014.685.793	1.784.923.624	59,2%
Actividades financieras y de seguros.	7.131.480.038	2.690.159.556	37,7%
Actividades inmobiliarias.	840.151.838	405.030.187	48,2%
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	3.319.334.866	2.310.203.901	69,6%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	1.665.855.252	629.594.722	37,8%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	6.012.423.999	2.289.005.626	38,1%
Enseñanza.	4.398.741.476	1.447.054.923	32,9%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	2.519.185.031	614.781.026	24,4%
Artes, entretenimiento y recreación.	725.521.551	475.848.954	65,6%
Otras actividades de servicios.	1.248.154.151	328.083.966	26,3%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	4.628.386	3.215.986	69,5%

Tomado de: Quito turismo, 2012, p.25

El tamaño de mercado en Pichincha es del 31,8% lo que quiere decir que genera una suma importante de ingresos para el sector comercial. (Ministerio de Turismo, 2012)

**Tabla 5. Empresas dedicadas al servicio de alimentación y bebidas en Quito**

<b>(CIIU4) I561</b>	<b>Compañías activas</b>
<b>I561 Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comida.</b>	<b>108</b>

Tomado de: Superintendencia de compañías, 2012.

### Estructura de la industria

El servicio de alimentación y bebidas en la ciudad de Quito se encuentra con un alto número de participantes. De acuerdo a los datos mostrados en la tabla 5 en la ciudad de Quito existen 108 compañías activas en la industria CIIU4 I561. Lo cual indica que la industria es fragmentada ya que existen cientos de competidores similares en el mercado que brindan los mismos productos.

Al experimentar un notable desarrollo en los últimos años, los bares/restaurantes temáticos se han posicionado como una de los cuatro tipos de negocio más atractivos y rentables en la ciudad de Quito. (telegrafo, 2011) Existen grandes cadenas como son: Sport Planet, Tony Roman's, Chili's y T.G.I Friday's. En su mayoría todos estos bares/restaurantes están enfocados en brindar una experiencia única y agradable.

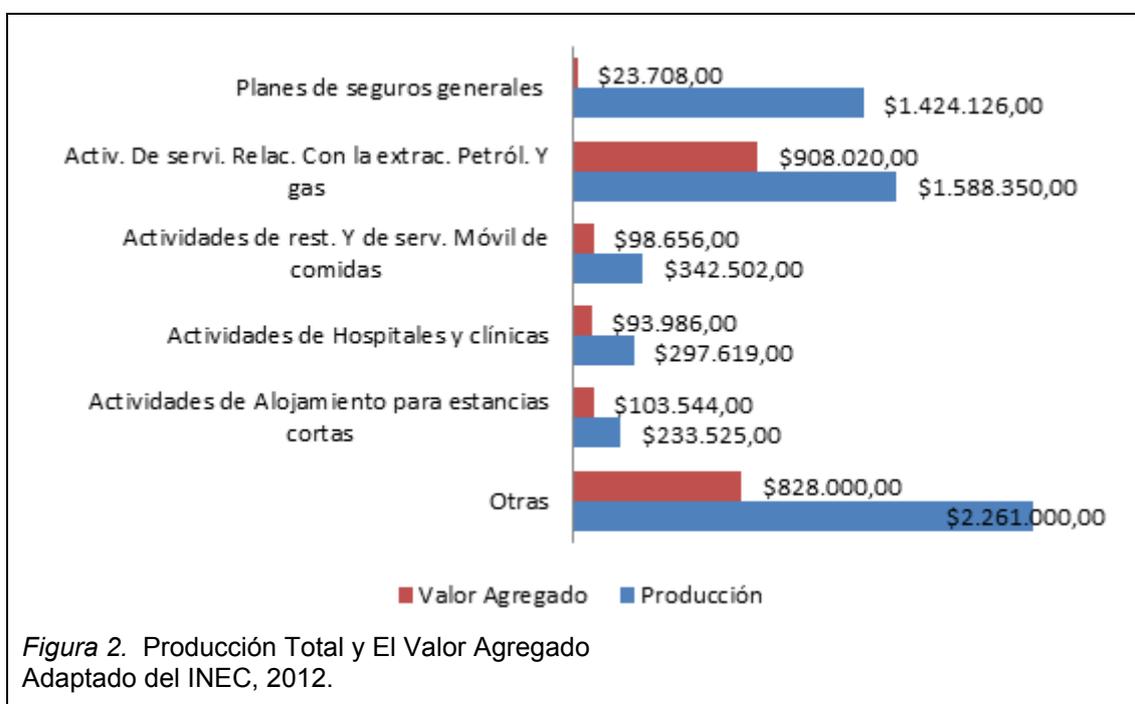
Sport Planet con la inspiración en el deporte, reúne a varias personas a ver partidos de fútbol. Cuenta con varios locales a nivel nacional y con un extenso menú. Su servicio es de primera calidad y relaciona a sus platos con hechos o nombres históricos del deporte. Con un activo de 2'505.106,57 en el año 2013. (Superintendencia de Compañías, 2013)

T.G.I Friday's es la empresa líder en el mercado, su comida es de alta calidad y cuenta con una variedad de productos. La decoración es muy atractiva y el

servicio es de primera. Existen más de 1000 restaurantes alrededor del mundo.

Por otra parte está Chili's se enfoca en la comida mexicana, cuenta con una variedad de productos como fajitas, burritos, enchiladas entre otros y con sus exquisitos cocteles. Tony Roman's su especialidad son las costillitas y bebidas innovadoras, cuenta con 1 local.

En la ciudad de Quito, este tipo de restaurantes temáticos han ganado mercado ofreciendo delicias para el paladar de adultos y jóvenes.



Al analizar la variable de Valor Agregado, que es el aporte que de cada sector a la economía nacional. La actividades de restaurantes y de servicios móviles de comida, tiene un valor agregado corresponde a \$ 98.656,00 representan el 4,79% sobre la producción total del \$ 342.502,00 el equivalente al 5,57% de la producción nacional. Lo que reafirma la posición de que en Quito hay como explotar y desarrollar nuevos negocios.

## 2.1.2 Cadena de valor

Según Porter, “el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor”. (Atehortua, Bustamante, Valencia, & Jorge, 2008) La cadena de valor te permite realizar un análisis interno de la empresa. Se divide en actividades primarias y actividades de apoyo.

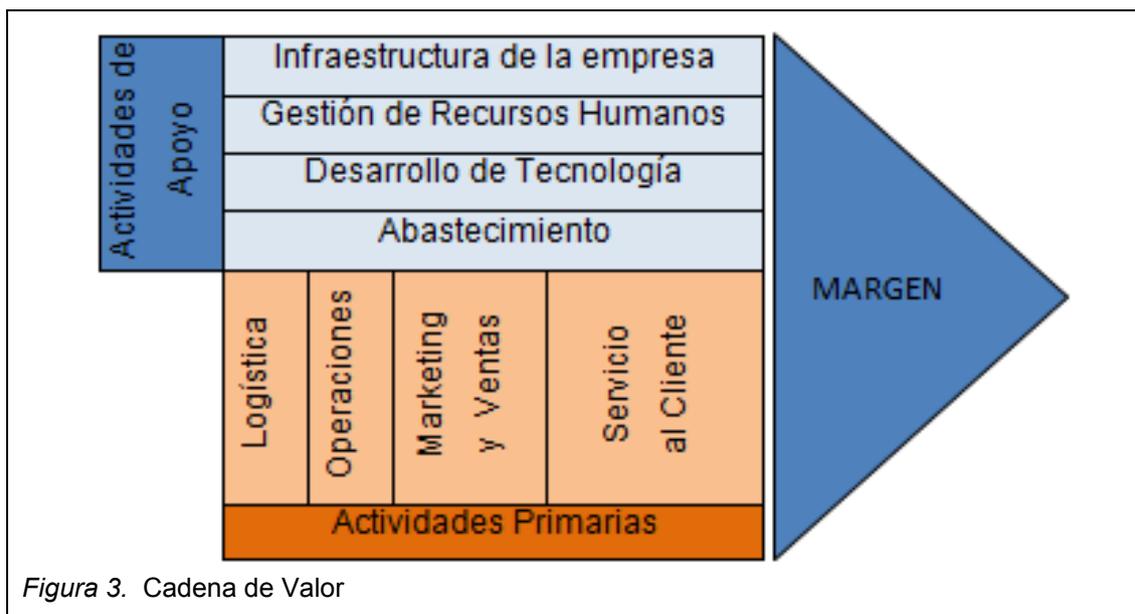


Figura 3. Cadena de Valor

### Actividades Primarias

#### Logística

Comprender la distribución y la solicitud de permisos y almacenamiento de los insumos, coordinar con los proveedores la entrega de producto para el abastecimiento constante. Al realizar una buena logística se pueden reducir los costos.

#### Operaciones

Son todos los elementos que aseguran un servicio de calidad, como el buen trato de alimentos, limpieza y presentación.

### Marketing y Ventas

Este punto es muy importante en la cadena de valor ya que estudia al mercado, y su principal característica es buscar la satisfacción del cliente. Además, busca el posicionamiento del producto, por tanto, el fútbol cuenta con un mercado grande. Esto favorecerá a la hora de vender y captar hinchas. Tener claro la ventaja competitiva va a facilitar la fidelidad del consumidor.

### Servicio al cliente

Lo más importante es conseguir una buena relación con el cliente. El buen trato se basa en satisfacer sus necesidades y crear una experiencia única, ya que, el consumidor es lo más importante en el negocio de los bares temáticos.

### **Actividades de apoyo**

#### Infraestructura

El lugar y la creación de la empresa son muy importantes. Por ello hay que lograr una buena estrategia, un análisis de mercado y realizar contabilidad de forma cotidiana.

#### Gestión de Recursos Humanos

Se dedicará a la búsqueda, contratación, formación del personal seleccionado. Se realizarán actividades grupales para que exista un ambiente agradable entre administradores y el personal del bar temático.

#### Desarrollo de Tecnología

Las actividades relacionadas con la constante investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para dar un servicio de primera calidad y desarrollar

varias actividades. Constante estudio e innovación con la mejor tecnología ya que cada día crean nuevos productos.

### Abastecimiento

Saber cuánto producto se tiene en la bodega del bar ya que como son productos perecibles es mejor estar adquirirlo semanalmente para que este en buenas condiciones. Es importante optimizar la gestión de abastecimiento, para lograr incrementar las ventas y estar en condiciones de abastecer una gran cantidad de clientes.

## **2.1.3 Factores económicos y regulatorios**

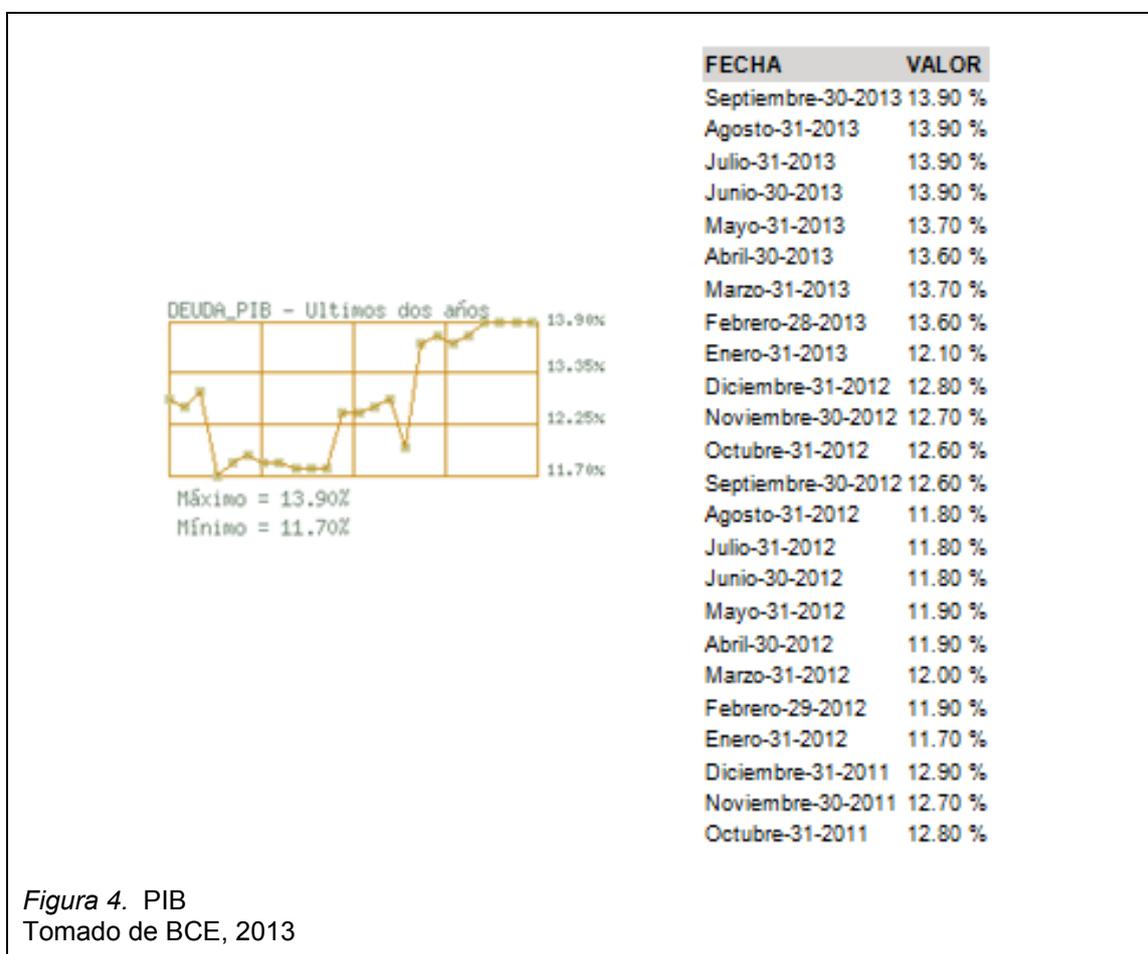
### **2.1.3.1 Análisis situacional PEST**

#### **Entorno Político**

Con periodos presidenciales cortos se vivía en mucha incertidumbre en el Ecuador lo que cambio a partir del 2007 cuando asume el poder ejecutivo el Eco. Rafael Correa Delgado se da continuidad lo que beneficia al inversionista ya que existe estabilidad en el gobierno.

## Entorno Económico

### Producto Interno Bruto



Tomando en cuenta el PIB de los dos últimos años desde octubre del 2012 hasta junio del 2013 se ha tenido un crecimiento notable del 1,3%, manteniéndose constante el resto del 2013, lo cual es favorable para la industria y para el proyecto que propone crear como es el bar temático. Porque esa estabilidad sigue favoreciendo a los negocios.

### Inflación

Es el crecimiento continuo de los precios o la depreciación de la moneda. Afecta de manera directa a cualquier negocio; debido que depende de varios

costos de primer orden como son las bebidas alcohólicas, insumos para realizar diferentes platos, entre otros, para poder dar un servicio de primera calidad.

En cuanto a la inflación, podemos decir que a partir del año 2013 baja a un 1,71% con un aumento progresivo hasta el año 2015. Este año, se estima un promedio de variación proyectada del 4.18% por ciento.

FECHA	VALOR
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %

*Figura 5. Inflación*  
Adaptado de BCE, 2015

El tener una inflación constante como se ha visto en los últimos años, es beneficioso para mantener una proyección sobre los precios, que mientras se mantenga constante la inflación no afecta a la empresa. Y permite mantener los precios de los diferentes productos, aun cuando no se encuentre posicionado en el mercado. (BCE, 2015)

## Tasa de Interés

FECHA	VALOR
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %

*Figura 6.* Tasa de Interés  
Adaptado del Banco Central, 2015

La tasa de interés activa es el precio que cobra una institución por el dinero que presta. De acuerdo a la figura anterior, en enero del 2014, la tasa de interés es de un 8,17 por ciento, y mayo del 2014 es de un 7,64 por ciento, lo que resulta conveniente para la empresa, pues para poder establecerla deberá contar con un préstamo a varios años plazo y es importante que las tasas de interés sean bajas. (BCE, 2015)

## Variable Social

### Delincuencia

La delincuencia, al igual que otros factores influye mucho a la hora de salir de casa en la ciudad de Quito, porque permite determinar y analizar el tema de seguridad para implementar en el bar temático. Esto afecta en la tranquilidad de las personas para que puedan salir de sus casas por esparcimiento con frecuencia y tranquilidad.

Es fundamental que se considere éste factor de gran importancia, y tomar medidas para que la delincuencia disminuya. (DMQ, 2013)

**Tabla 6. Disminución de la delincuencia en el Distrito Metropolitano de Quito**

	Primer Trimestre		Variación	
	2012	2013	Absoluta	Relativa
Homicidios	128	80	-48	-38%
Robo a Domicilios	823	493	-330	-40%
Robo a Comercios	520	395	-125	-24%
Robo a Personas	1483	1247	-236	-16%
Robo de Autos	375	273	-102	-27%
Robo de Motocicletas	211	106	-105	-50%

Adaptado de Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana del DMQ, 2013.

De acuerdo al observatorio Metropolitano de Quito los robos y homicidios en general han descendido del 2012 al 2013 por lo que se puede considerar a Quito como una ciudad relativamente segura.

### **Variabes Tecnológicas**

Esta variable ayudará directamente al canal de comunicación con los clientes. La tecnología está cambiando a cada vez más personas por su interacción con el internet. La variación de productos apoya la mejora del servicio, tanto en equipos como televisores de última generación, como en tecnología de equipos de cocina.

Esta tecnología se puede adquirir en el país fácilmente, siendo así activos de la empresa y una herramienta para brindar valor agregado y servicio único a nuestros clientes. (INEC, 2011)

#### 2.1.4 Las 5 Fuerzas de Porter

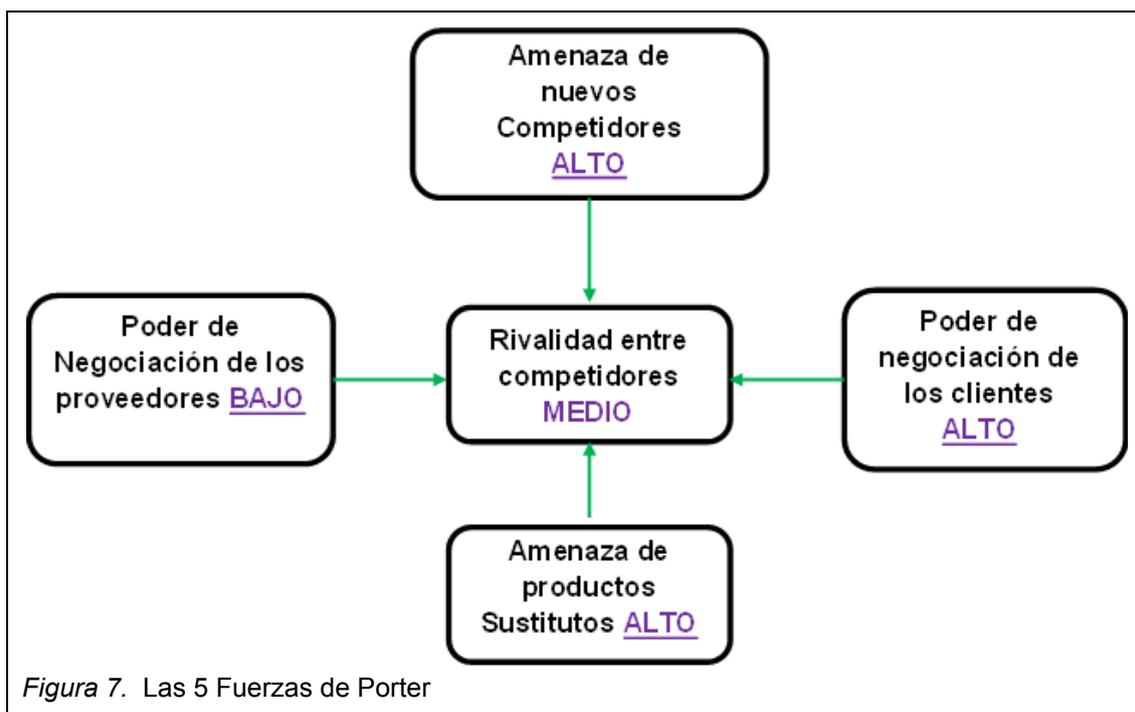
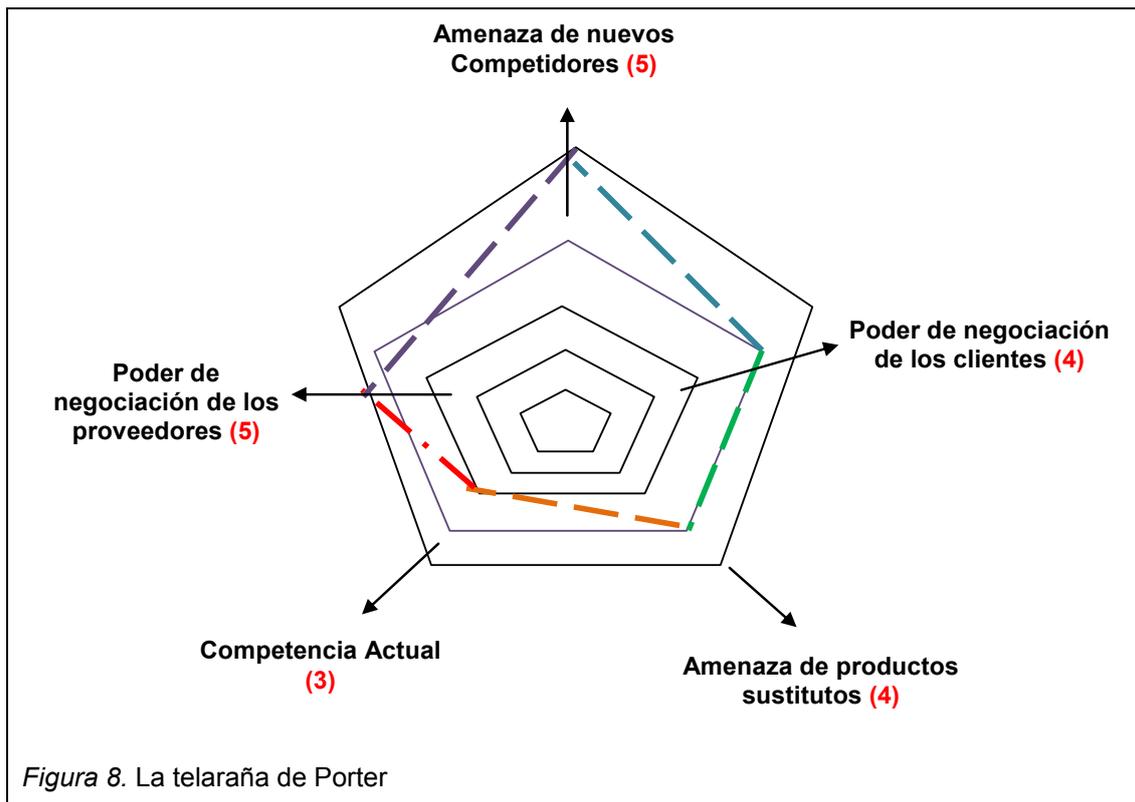


Tabla 7. Telaraña 5 fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	Calificación
Amenaza de Nuevos Competidores	5
Poder de Negociación de los Clientes	4
Amenaza de productos Sustitutos	4
Poder de Negociación de los proveedores	5
Competencia Actual	3



### Amenaza de nuevos competidores

Son obstáculos las barreras de entradas para varias empresas, las empresas tienen que saber cómo actuar para soportar y competir. A continuación se nombrarán algunas barreras de entrada.

El ingreso de nuevos competidores es ALTO; El escenario más probable presenta como competidores potenciales en la ciudad de Quito los que brinden servicios similares de alimentación y bebidas. No existe una economía de escala y tampoco altas barreras de ingreso, por lo tanto, el ingreso de nuevos competidores al sector es posible.

Al momento de hablar de financiamiento también representa un aspecto muy importante, ya que el capital necesario para formar la empresa es grande. Por ellos se trabajará con una marca tan grande como es la del Barcelona S.C.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

El servicio que se lanzará al mercado es único y no se conoce ningún bar de otro equipo en el Ecuador. Los hinchas del fútbol buscan un lugar agradable para ver los partidos de fútbol.

Como se ha mencionado anteriormente, hay varios equipos y la amenaza es ALTO porque se trata de un lugar que pretende satisfacer las necesidades de esparcimiento y alimentación, por lo tanto, solo los competidores actuales y potenciales o empresas que pretendan satisfacer uno u otro servicio, podría sustituir el bar temático. Existen varias opciones que el cliente podría escoger en vez de acudir al bar, la idea es que solo baste la primera vez para marcar al cliente y que quiera volver.

Es primordial entender por qué el consumidor prefiere o decide optar por un sustituto como ir al estadio o quedarse en casa que venir al BAR.

### **Poder de Negociación de los Compradores**

El nivel de negociación de los clientes es BAJO; Al no existir un servicio parecido en el mercado, el cliente no va a tener muchas opciones entre las cuales elegir para satisfacer sus necesidades de recreación, ocio y alimentación a la hora de poner los gustos y sentimientos la gente paga cualquier precio.

El bar temático busca diversas formas de llegar al cliente, buscando que éste tenga preferencia hacia el servicio ofrecido, único y más llamativo.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Esta sección trata de determinar qué poder de negociación los proveedores frente al bar temático. Entre los principales se encuentran: distribuidores de

alimentos, bebidas, materiales de oficina, cocinas industriales y tecnología. Es necesario contar con un proveedor que garantice sus productos sean de la más alta calidad y que la entrega se realizará en el tiempo establecido.

El nivel de negociación de los proveedores es BAJO; Debido a la gran cantidad de proveedores de los insumos utilizados y como en su mayoría son marcas líderes, ellos establecen los precios y quienes deseen adquirir sus productos deben pagarlos.

### **Competencia actual**

La rivalidad entre competidores es considerada MEDIO; Ya que existe competencia indirecta en el ámbito de bares y restaurantes. En la competencia directa en bares temáticos deportivos el mercado es un supuesto amplio en la ciudad de Quito.

Es muy importante saber que hay marcas grandes con un mercado ya establecido en Ecuador lo cual va hacer difícil entrar a competir directamente.

## **2.2 COMPAÑÍA Y CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **2.2.1 La idea y el modelo de negocio**

El Bar Temático "BARCELONA", estará dedicado al equipo y contará con la licencia original por parte del club. El lugar va a ser personalizado con historia del Ídolo con un área de estilo museo, y asimismo se incentivaré a que los hinchas aporten al club por medio de una alianza estratégica para convertirse en socios del B.S.C. en la ciudad de Quito.

En el mercado se encuentran lugares donde la gente se reúne con amigos para ver fútbol o algún deporte específico tomando bebidas alcohólicas, picaditas y

alimentos en general. En su mayoría los bares no tienen temas específicos y al ver un segmento tan grande en el mercado se creará esta oportunidad.

Por otro lado Barcelona Sporting Club quiere captar más socios y aumentar su número de hinchas y que mejor manera que por medio de este proyecto.

### **2.2.2 Estructura legal de la empresa**

El Bar Temático “BARCELONA S.C.”, está constituido y registrado como “COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” en la ciudad de Quito.

La compañía estará conformada por dos socios, los cuales serán Andrés Sáenz con el 50% y el Barcelona Sporting Club con 50%. Las dos partes tienen que responder a sus obligaciones sociales que se contraen al crear dicha empresa como corresponda el monto de sus aportes individuales como socios.

El capital de la compañía estará formado por cada una de las aportaciones de los socios y no será inferior al monto que está fijado en la Superintendencia de Compañías, además de que estará dividido en participaciones expresadas a la Superintendencia de Compañías. Las participaciones que comprenderán como aportes de capital de dicha compañía serán iguales, acumulativas é indivisibles, además de no admitir la cláusula de los intereses.

### **2.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

#### **2.2.3.1 Visión**

En los próximos 5 años ser el mejor bar temático deportivo en la ciudad de Quito.

### **2.2.3.2 Misión**

Bar temático “BARCELONA” es un lugar comprometido con el hincha. Brinda un servicio de primera calidad con la mejor atención al cliente en un lugar agradable y ameno para los amantes del fútbol.

### **2.2.3.3 Objetivo Económico**

#### **Corto Plazo**

- Alcanzar en el primer año un ingreso por valor de ventas mínimo de \$232.000 que equivale al 8% del total de ventas de nuestra competencia indirecta.
- Alcanzar el punto de equilibrio al final del primer año.
- Brindar siempre un servicio personalizado y de calidad mediante un buen uso del CRM.

#### **Mediano Plazo**

- Incrementar los socios de Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito en un 20% mediante tácticas de marketing y promociones ya que el promedio de asistencia cuando juega de visitante es de 11.139 (Futbolizados, 2013).
- Lograr un margen sobre ventas mínimo del 10% para el tercer año con crecimiento progresivo.

#### **Largo Plazo**

- Alcanzar en el quinto año un ingreso por valor de ventas mínimo de \$389.760, que equivale al 12% del total de ventas de nuestra competencia indirecta.

- Lograr un margen sobre ventas mínimo del 12% con crecimiento progresivo.
- Lograr que los índices de valoración como la TIR sea mayor al costo de oportunidad y que el VAN sea positivo.

#### **2.2.3.4 Objetivos Estratégicos**

##### **Corto Plazo**

- Realizar una investigación de mercados que permita determinar el nivel de aceptación del bar temático deportivo.
- Ayuda al Barcelona Sporting Club a captar nuevos socios.
- Ser una empresa que trabaje en los ámbitos ambientales y sociales.

##### **Mediano Plazo**

- Ampliar el portafolio de clientes.
- Lograr una formulación, implementación y evaluación eficaz de las estratégicas.

##### **Largo Plazo**

- Lograr una ventaja competitiva sostenida.
- Lograr un alto potencial de crecimiento y diversificación.
- Ser una empresa sostenible y sustentable.

### **2.3 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO**

#### **2.3.1 El servicio a nivel mundial**

El servicio de bares temáticos a nivel mundial va creciendo. En España, la gente ha creado la costumbre de reunirse en bares a ver fútbol. Actualmente

en el Ecuador, especialmente en Quito, la gente busca lugares cómodos, agradables y con locaciones estratégicas como centros comerciales para reunirse a ver partidos oficiales de la selección.

### **2.3.2 El servicio**

El servicio principal de la empresa será ofrecer un lugar donde las personas con los mismos gustos, en este caso a hinchas de Barcelona S.C en la ciudad de Quito. De nada sirve ser socio del club sin tener ningún beneficio, por medio del bar temático se podrá aportar al club y pasar un momento agradable. Este lugar será metódicamente diseñado y personalizado como un museo adaptado con la mejor tecnología que existe en el mercado. Se jugará con olores, colores, textura, de modo que se logre captar y crear una experiencia única en la mente del consumidor.

Por otro lado, gracias a la alianza que se realizará con el Barcelona S.C, se podrá atraer a clientes más fácilmente para así llegar a cada hincha que quiera aportar al club más grande del país.

En el bar se contará con una variedad de platos con nombres de ex figuras del Ídolo como también bebidas creadas con nombres creativos y divertidos por los hinchas. Será un lugar donde se reunirá a gente con el mismo gusto y se proporcionará la opción de ayudar al equipo, ya que pasa por momentos difíciles económicamente, como se nota en todo el fútbol ecuatoriano.

El socio por lo general tiene beneficios en ciertos establecimientos alrededor del país pero es difícil ser socio de un equipo y no poder asistir todos los partidos ya que está en otra ciudad. Por medio del bar, la gente tendrá un cover (entrada al bar) de 5 dólares y un porcentaje del 10% será destinado al club pero a realizar proyectos e inversiones en las categorías inferiores o formativas y de manera que el cliente vea que vale la pena ayudar.

En el mercado no existe algo similar que sea específico para un club determinado. El mercado es competitivo, por otra parte existe una creciente demanda para ver partidos de fútbol en un lugar adaptado y con amigos. El lugar va a tener recuerdos y *merchandising* original del BARCELONA SPORTING CLUB. Se contará con exclusividad de marca, ya que se tendrá licencia original del club, así los hinchas van a pasar a vivir un momento único. Se contratará a trabajadores que se mantengan informados y quieran al club.

La idea básica del bar temático BARCELONA es convertir a este lugar en un punto de encuentro de miles de fanáticos que comparten mismas ilusiones. Enfocado al hincha de Barcelona S.C. que vive en la ciudad de Quito y pueda ayudar.

## **2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

### **2.4.1 Estrategia de ingreso al mercado**

La estrategia que se pretende seguir para introducir el servicio al mercado es la de diferenciación y enfoque. Es muy importante crear estrategias, las cuales formarán y llevaran a la empresa a conseguir los objetivos antes planteados.

El bar temático Barcelona Sporting Club buscará consolidar una identidad corporativa, que destaque las características diferenciadoras de su servicio, para posicionarse como una empresa comprendida con la responsabilidad social y ambiental con el mejor servicio con alta calidad con el fin de satisfacer necesidades, emociones y deseos del cliente.

La estrategia de enfoque selecciona a un nicho específico y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. El bar temático Barcelona Sporting Club enfocará su atención hacia un segmento de 15 a 49 años.

Ofrecer un lugar alternativo no tradicional muy innovador, que llega de manera directa al hincha de Barcelona S.C. permite obtener una ventaja inicial sobre la competencia al momento del lanzamiento.

Para evitar que la competencia copie el modelo de negocio, se ha establecido una estrategia de alianza con la marca Barcelona S.C. Se aprovechará la ventaja de ser la primera empresa para firmar contrato de exclusividad a nivel nacional como internacional.

#### **2.4.2 Estrategia de crecimiento**

El bar temático implantará la estrategia de penetración de mercados, con el fin de aumentar la participación de mercado del servicio ofrecido mediante mayores esfuerzos de marketing.

El principal objetivo de la empresa es plantear una buena relación con el cliente basada en satisfacer sus necesidades, emociones y expectativas, para lo cual se implementará técnicas de ventas personalizadas a los hinchas de Barcelona que asisten al estadio pero no son socios. Programas de fidelización, captación a antiguos y nuevos socios, construcción de una base de datos de socios Barcelona S.C. en Quito.

#### **2.4.3 Planes de expansión**

Inicialmente la empresa está presente únicamente en la ciudad de Quito, sin embargo se realizarán estudios de mercado para que la empresa pueda expandirse tanto nacional como a nivel internacional, tomando en cuenta que la marca Barcelona S.C. es una marca conocida y seguida por varios miles de migrantes que salieron en busca de un a mejor vida a otros países.

## 2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 8. Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Personal dispuesto y capacitado para la atención del cliente.</li> <li>2) Noción de la marca.</li> <li>3) Primer bar temático para hombres y mujeres que sean hinchas del Barcelona S.C en la ciudad de Quito.</li> <li>4) Cuenta con un servicio especializado y de primera calidad.</li> <li>5) Comprensión sobre todo tipo de deportes y analizar la forma de explotar la industria.</li> <li>6) El fútbol hace que las personas se involucren sentimentalmente con el equipo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) No presentar competencia en el mercado de un bar deportivo personalizado del Barcelona S.C.</li> <li>2) Mayor poder adquisitivo por lo que existe una mayor disposición de gasto por parte de los consumidores a la hora de salir a divertirse</li> <li>3) El país se encuentra estable a nivel político.</li> <li>4) El gobierno, proporciona una cantidad considerable al desarrollo de las nuevas empresas, lo cual es bueno ya que está facilitando préstamos y ayuda al desarrollo de nuevos nichos de negocio.</li> <li>5) La tecnología ayuda a los procesos para el correcto desarrollo de los partidos de fútbol y la empresa se puede beneficiar de la misma.</li> <li>6) Los precios de la competencia son muy altos.</li> <li>7) Al crear el museo los turistas van a querer ir y saber más sobre el equipo ídolo.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) No tener registros históricos para realizar proyecciones de ventas.</li> <li>2) No contar con el capital necesario.</li> <li>3) No poseer un local propio para ejecutar el proyecto.</li> <li>4) Empresa nueva y sin experiencia en el mercado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bares sin licencia oficial del club.</li> <li>2) Servicios sustitutos ya que alguna gente prefiere quedarse en su casa cómodamente.</li> <li>3) Depender de la tasa de interés del banco, para poder financiar la actividad.</li> <li>4) El alto nivel delictivo de la ciudad, afecta a la sociedad ya que la gente no sale por las noches.</li> <li>5) La competencia ya tiene su mercado establecido y son conocidos en el mercado.</li> </ol>

### 2.5.1 Matriz FODA

Anexo 1

### 2.5.2 Matriz EFE y EFI

Anexo 2 y 3

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

#### **3.1 PROBLEMA ADMINISTRATIVO**

Determinar la factibilidad y viabilidad de la creación de un bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

#### **3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Obtener información relevante de las necesidades del cliente potencial para determinar si el servicio propuesto será aceptado o no.

#### **3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.3.1 Objetivo general de la investigación**

Identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo, para poder establecer y delinear las características de servicio.

##### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las particularidades, necesidades y deseos del segmento de mercado.
- Identificar cuáles son las características de los consumidores que toman decisiones relacionadas con servicios similares (precio, calidad, servicio al cliente).

### 3.4 OBJETIVOS, PREGUNTAS E HIPÓTESIS

Tabla 9. Preguntas, objetivos e hipótesis

Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos
¿Con qué frecuencia iría a un bar temático del Barcelona Sporting Club en Quito?	Los hinchas deberán ir por lo menos 1 vez cada 2 semanas.	Conocer la frecuencia con la que asistirían los hinchas o posibles consumidores al bar temático.
¿Conoce algún bar temático de un equipo de fútbol en Quito?	Existe cierto número de bares en Quito pero no hay uno del Barcelona S.C.	Conocer si es viable tener un bar temático en la parte Norte de la ciudad de Quito.
¿A qué lugar acude continuamente para poder ver un partido de fútbol?	Las personas acuden al Sport Planet, Friday's, siendo los lugares de preferencia para el cliente,	Investigar los lugares más visitados por los clientes para ver qué es lo más consumido.
¿Asistiría a un bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito?	Los bares temáticos hoy en día tienen gran aceptación por parte de los consumidores.	Conocer los beneficios y servicios que tendrá el bar para entrar sin dificultades al mercado de Quito.
¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por entrar al bar?	Las personas están dispuestas a pagar en promedio \$5.00 por ingresar al bar temático.	Conocer cuál sería el precio máximo al que estarían dispuestos a pagar los clientes.
¿Qué estrategia que se debería aplicar para poder entrar en el mercado?	La estrategia depende del segmento al que esté dirigido el producto.	Saber qué estrategia es la apropiada para lograr captar la mente del consumidor.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para recabar la información planteada en los objetivos, se utilizará investigación cualitativa exploratoria y cuantitativa concluyente.

1. Investigación cualitativa exploratoria: La investigación exploratoria es la mejor opción que se puede realizar en una investigación, al no existir

información previa, ya que el tema de un bar temático Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito es nuevo en el país.

**2. Investigación cuantitativa concluyente:** Investigación descriptiva: Permite describir las características de grupos pertinentes y determinar la percepción de las características de los servicios.

Investigación transversal: Se utilizará únicamente un grupo de muestra para obtener los datos requeridos.

Investigación transversal simple: En el cual se toma una muestra de encuestados de la población objetivo y se obtiene información de esta muestra una sola vez. (Malhotra, 2004)

El bar temático Barcelona Sporting Club ha identificado como mercado objetivo a dos tipos de clientes: los socios y los que no son socios, para poder introducir con éxito este nuevo servicio en el mercado:

En la investigación se recolecta información de estos dos mercados.

Tomando en cuenta que el mercado objetivo de la empresa es amplio y diverso, realizar una investigación cuantitativa en base a encuestas será fácil determinar los gustos y preferencias de los hinchas del fútbol. Se realizará una investigación cualitativa mediante entrevistas con expertos y focus group.

Por otro lado, para conocer mejor el comportamiento y las necesidades de los hinchas, se realizarán encuestas en diferentes sectores de la ciudad de Quito.

### **3.6 NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las necesidades de información se dividen principalmente en clientes, proveedores, competencia y sustitutos.

Tabla 10. Fuentes de información

Factores	Necesidades	Fuente		Metodología
		Primarias	Secundarias	
Clientes	Características geográficas y demográficas	Expertos	INEC	Entrevistas Observación Web
	Aceptación de la idea			Focus group
	Frecuencia de asistencia al estadio	Cliente		Focus group
	Sus gustos y preferencias	Expertos Clientes		Entrevistas Focus group
	Capacidad de pago	Cliente		Focus group Encuesta
	Gasto por partido	Clientes		Encuesta
	Influye los resultados	Clientes		Focus group Encuesta
	Interesado en ser socio viviendo en Quito	Clientes		Focus group Encuesta
	Apoyaría al equipo que es hincha	Clientes		Encuesta
Proveedores	Principales proveedores	Experto		Entrevista
	Precios y calidad	Experto		Entrevista
Competencia	Servicio ofertado	Competencia		Contacto directo
	Precios y calidad	Experto		Entrevista
Sustitutos	¿Cuáles?	Experto		Entrevista

### 3.6.1 Investigación cualitativa – exploratoria

### 3.6.2 Hipótesis

Al menos el 50% de los actuales hinchas del Barcelona Sporting Club que viven en la ciudad de Quito irán al bar temático.

### 3.6.3 Entrevista con expertos

La entrevista con experto sirven también para formular el problema de investigación de mercados. Por lo general se prepara una lista de temas que quieres topar y aclarar. (Malhotra, 2004)

El objetivo específico de la entrevista con expertos es ver si es factible la implementación del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

Para la entrevista se seleccionaron estratégicamente a expertos en temas de administración de restaurantes, bares y en fútbol con experiencia en los diferentes sectores.

Tomando en cuenta que el servicio de bares temático en el país están en crecimiento.

**Tabla 11. Datos de los Expertos**

NOMBRE	CARGO	EXPERIENCIA	LUGAR	DURACIÓN	HORA
Ing. Francisco Pinto	Dueño de las franquicias T.G.I. Friday's y Pizza Hut en el Ecuador	Manejo de restaurantes más de 20 años. Abrió el primer Friday's el 28 de mayo de 1998	Oficina Sodetour S.A. en la avenida Shyris y Suecia.	LA entrevista duro 18 minutos.	La entrevista fue a las 12:00, el día 19 de septiembre del 2014.

### **Ing. Francisco Pinto**

- ¿Presentación del entrevistado?
- ¿Experiencia en los últimos 5 años?
- ¿Competencia directa?
- ¿Los partidos de fútbol influyen en ventas?
- ¿Después de un partido importante sube ventas?
- ¿El manejo de una marca tan conocida a nivel internacional?
- ¿Manejo de franquicias?
- ¿Los clientes que buscan en su restaurante?

### 3.6.4 Conclusiones de la entrevista

#### Ing. Francisco Pinto

Francisco maneja dos marcas muy grandes en el Ecuador T.G.I. Friday's y Pizza Hut. El manejo de franquicias es muy difícil ya que hay que seguir reglas y normas del dueño de la marca, si quieres implementar algo novedoso tienes que pedir autorización. "Al ser franquicia del exterior existe problemas con las barreras de entradas al país en el momento de importar materia prima tiene problemas ya que existes leyes e impuestos".

La comida y los deportes van de la mano, "aumentar las ventas tanto de pizzas como de gente que visita el restaurante T.G.I. Friday's al momento de tener un partido importante y agradable". "El Barcelona Sporting Club es el club que más personas lleva donde juegue el equipo". En Quito si juega contra cualquier equipo lleva gente, Francisco nos cuenta "que cada vez que juega en el estadio Olímpico Atahualpa el restaurante T.G.I. Friday's del Quicentro Shopping aumenta sus ventas en un 30% y cuando juega Ecuador aumenta en un 70%".

Si bien es cierto que el fútbol mueve a personas y deja un buen ingreso a los restaurantes y bares cerca de la zona del estadio, hay que saber que "el cliente siempre busca un lugar agradable y divertido tomando en cuenta que tiene que tener seguridad y buena ubicación".

Tabla 12. Datos de los Expertos

NOMBRE	CARGO	EXPERIENCIA	LUGAR	DURACIÓN	HORA
Juan Pablo Espinosa	Dueño y promotor de la iniciativa todos por el fútbol. Para dar soluciones a la crisis del fútbol.	Representante y agente de jugadores FIFA desde 2009. Creador del primer ranking de gestión y administración del fútbol ecuatoriano.	En la oficina del agente en la avenida 6 de Diciembre y Patria	LA entrevista duro 20 minutos.	La entrevista fue a las 15:30, el día 10 de septiembre del 2014.

### Juan Pablo Espinosa

- ¿Presentación del entrevistado?
- ¿Experiencia en los últimos 5 años?
- ¿Barcelona cuanta gente mueve en Quito?
- ¿Número de Socios en Quito?
- ¿B.S.C no tiene un bar temático en Quito cree que sea viable?
- ¿El manejo de una marca tan grande?
- ¿Venta de licencias?
- ¿Los beneficios que el club le ofrezca al socio?

Es agente de jugadores FIFA, y creador del primer ranking de gestión y administración del fútbol ecuatoriano. Barcelona Sporting Club cuenta con muchos hinchas en la capital cree Juan Pablo que “puede ser el segundo equipo con más hinchas después de Liga Deportiva Universitaria”. Al momento de hablar sobre como captar a nuevos socios él nos dijo que “a los socios hay que ofrecerles la mayor cantidad de beneficios y premios”.

Al contarle el tema de implementar un bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito, vio que es un tema muy viable por el número de hinchas que existe. Al momento de hablar de las licencias de marca de los diferentes equipos nos cuenta que “en el Ecuador se ha venido manejando de mala

manera y con números puestos al ojo lo mismo pasa con el precio de los jugadores, cada presidente decide cuánto cuesta dependiendo de cuánta plata necesita”.

Al unir el fútbol con bebidas y comidas son servicios que se complementan y que se potencian mutuamente.

**Tabla 13. Datos de los Expertos**

NOMBRE	CARGO	EXPERIENCIA	LUGAR	DURACIÓN	HORA
Sebastián Miño	Dueño de un restaurante de parrilla llamado Lomo Feroz	Administrador de alimentos y bebidas, con experiencia por más de 10 años.	En el restaurante en la Granados y 6 de Diciembre. Granados Plaza.	La entrevista duro 35 minutos.	La entrevista fue a las 11:00, el día 6 de Septiembre del 2014.

### **Sebastián Miño**

- ¿Presentación del entrevistado?
- ¿Experiencia en los últimos 5 años?
- ¿Competencia directa?
- ¿Los partidos de fútbol influyen en ventas?
- ¿B.S.C no tiene un bar temático en Quito cree que sea viable?
- ¿El manejo de un restaurante?
- ¿Preparación de alimentos?
- ¿Limpieza en el local y cocina?
- ¿Qué pusieras en un bar temático del Barcelona Sporting Club?
- ¿El servicio y la calidad influye para que los clientes regresen?

Tiene experiencia de 10 años en alimentos y bebidas. “Existe varia competencia directa en el ámbito de la comida rápida en el Ecuador pero siempre hay que enfocarse en la ventaja competitiva”. Sebastián comentó que

“los deportes especialmente el fútbol crea expectativa a las personas”. Por lo general se reúnen personas que quieren ver un mismo partido en restaurantes y bares.

Al momento de tocar el tema del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito. Él nos habló “de la limpieza que tiene que tener el bar/restaurante es muy importante esto ayuda para que la gente vuelva”. Los procesos que hay que tener con los diferentes alimentos tienen que ser cuidadosa ya que hay que tener conocimiento para poder manejar sin dañarlos. Al momento de poner nombres a los platos hay que analizar los ingredientes y ver que nombre puede llevar. La cocina es un lugar donde existen muchos gérmenes por ello hay que tener una limpieza perfecta.

Hay que realizar un proyecto muy bueno a que las mismas personas de Barcelona S.C. vean que tienen un nicho de mercado que nadie ha querido explotar. Todos los hinchas o seguidores que viven en Quito no aportan al club de ninguna manera solo los socios activos. Por ello es una idea muy interesante para desarrollar. En el mundo todos los equipos más grandes tienen bares y restaurantes alrededor del mundo, ya que son ingresos fijos que a la larga sirve, todo suma. En Ecuador el propietario del Sport Planet es el señor Esteban Paz el maneja el equipo de Liga Deportiva Universitaria.

### **3.6.5 Grupos focales**

Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El principal propósito de la sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. (Malhotra, Martinez & Treviño, 2004)

Para el Focus Group se invitaron a 8 personas que son hinchas o seguidores y que sientan alguna pasión por el Barcelona Sporting Club. Fueron hombres entre 20 a 45 años y se realizó en la ciudad de Quito el día 16 de septiembre del 2014 en la avenida González Suárez en el edificio los Nevados, duro 45 minutos el grupo de enfoque.

**Tabla 14. Integrantes Focus Group**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>EMPRESA</b>
<b>Juan Jaramillo</b>	Presidente	WeProduce Entertainment
<b>Juan Carlos Viteri</b>	Locutor	Planeta Rave
<b>Erik Tapia</b>	Productor	Empresa Mint
<b>Sebastián Bustamante</b>	Sommelier	Liquors
<b>Andrés García</b>	Coordinador de Marca	WeProduce Entertainment
<b>Diego Gaviria</b>	Presidente	Backstage Entertainment
<b>Javier Valenzuela</b>	Contador	Top shows
<b>Roberto Chacón</b>	Propietario y Agrónomo	Santo Camarón

### **Desarrollo del Focus Group**

- Bienvenida (2 minutos)
- Presentación de cada uno de los participantes (5 minutos)
- Breve resumen del bar temático Barcelona S.C. motivo del Focus group
- Preguntas abiertas y dirigidas
  - ¿Le gusta el Fútbol?
  - ¿Dónde ve fútbol por lo general?
  - ¿Qué consume cuando ve el fútbol con amigos?
  - ¿Estaría dispuestos a aportar para ayudar a su club?
  - ¿Cree que ser socio de B.S.C y vivir en Quito sirve de algo?
  - ¿Le gustaría un museo del Ídolo del astillero en la capital? ¿Si, no, por qué?
  - ¿Les parece interesante o no que haya un bar temático del Barcelona S.C en la ciudad de Quito?
  - ¿Qué opinan sobre el servicio que se va a ofrecer?

Servicio de Comida y bebidas

Última Tecnología en televisores y equipo de sonido

Gente capacitada

Lugar limpio y agradable

- ¿Ya que B.S.C es el equipo con más hinchas en Ecuador cree que esta idea es viable?
  - ¿Estaría dispuesto en pagar para ver el fútbol desde un bar temático?
  - ¿Qué beneficios espera recibir por ser socio del club en un bar temático?
  - ¿Qué esperarían de un bar temático para que los Barcelonistas vean los partidos?
  - ¿Qué es lo que más le llamó la atención del negocio mencionado?
  - ¿Conocen de algún bar temático que ofrezca el mismo servicio?
  - ¿Qué factor considerarían importante para poder asistir al bar temático?
  - A través de qué medio de comunicación les interesaría conocer sobre el servicio.
  - Podrían dar alguna sugerencia sobre el servicio.
- Break (8 minutos)
  - Finalización de la sesión del grupo de enfoque
  - Validación de las respuestas por parte del moderador
  - Repaso de lo más relevante e información valiosa
  - Agradecimiento

### **3.6.6 Conclusión grupos focales**

- Los participantes nunca habían escuchado de un servicio parecido.
- Les gustó mucho la idea ya que es un nicho de mercado para los hincha de Barcelona Sporting club en la ciudad de Quito.

- Considerando que es una forma que los quiteños ayuden al equipo que son hinchas o siguen todas las semanas y aportando económicamente con un ingreso fijo que saldrá del bolsillo del hincha de la ciudad de Quito.
- Son seguidores de fútbol no les gusta ir al estadio por la inseguridad que este genera y el bajo rendimiento de todos los equipos en los últimos años.
- En su mayoría ven los partidos en casa solos o si es un partido importante se reúnen con amigos o familiares en varios lugares si es fin de semana en casa pero si es entre semana salen y ven el partido en bares o restaurantes por lo general. Cuando salen consumen por lo general cerveza y ordenes de platos para compartir (picadas).
- Todos los participantes estarían dispuestos a aportar económicamente ya que ninguno es socio. Por medio del bar quisieran ayudar al club que tantas alegrías les ha dado.
- Al ser socio y vivir en Quito se pierden el beneficio más importante de asistir al estadio por ello, no es conveniente pero si se puede crear otros tipos de socios estarían dispuestos a ser parte del equipo más grande del Ecuador.
- En la ciudad de Quito en los partidos que el Barcelona Sporting Club juega como visitante asisten no menos de 5000 personas por partido, todos sabemos que los equipos se aprovechan cuando saben que es Barcelona ya que en su mayoría es uno de los únicos ingresos que tienen al año y suben los precios. El bar temático es una idea innovadora que llama la atención y más de un nicho que no ha sido explotado. Al momento de crearle tipo museo varios turistas que vengan solo a la ciudad de Quito puedan acceder y de paso saber cuál es el ídolo del Ecuador.

- Es viable ya que el fútbol mueve masas y reúne a gente. Al ser tan popular todos van a querer asistir y más si el servicio es bueno y con la mejor tecnología.
- La idea es muy buena a todos les gustó mucho y están dispuestos a asistir para ver los partidos del Barcelona. Los participantes vieron esta una forma de llegada al club para poder ayudar económicamente y que llegue al club como el aporte económico que los hinchas toreros de la capital hacen mensualmente para que el club tenga más recursos. Muchos dijeron que si es un sitio con licencia oficial puede ser interesante ya que es una sucursal del Barcelona en Quito y luego se podrá poner un punto de venta para partidos importantes, y posteriormente descuentos en combos o merchandising oficial para los clientes.
- La zona donde quisieran el bar temático es por el norte de Quito ya que existe muchos turistas y es un punto estratégico para que mucha gente llegue.

### **Investigación descriptiva**

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. (Malhotra, Martínez & Treviño, 2004)

### **Encuesta**

#### **3.6.7 Muestra**

- Población meta: Hombres y mujeres que sean hinchas o seguidores del Barcelona Sporting Club y que vivan en la ciudad de Quito.

- Marco de muestreo: Hinchas de Barcelona que vivan en la ciudad de Quito. Que asistan al estadio a ver al Ídolo. Que les guste el fútbol. Que compren la camiseta del equipo que son hincha. “Representación de los elementos de la población meta. Consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar a la población meta”. (Malhotra, Martinez & Treviño, 2004)
- Técnica de muestreo: Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico – de juicio del investigador, se basa en que el investigador selecciona bajo su criterio a las personas a las cuales va a realizar las encuestas. Se visitó el estadio Olímpico Atahualpa en el partido del Club Deportivo El Nacional vs Barcelona Sporting Club.
- Tamaño de la muestra: 372

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e^2}{4}\right) + (pq)}$$

**Ecuación 1**  
Malhotra, 2004

$$n = \frac{(11.139)(0,5)(0,5)}{(11.139-1)\left(\frac{0,05^2}{4}\right) + (0,5)(0,5)}$$

$$n=372 \quad n \approx 372$$

La asistencia a los estadios de Barcelona Sporting club como visitante es de 123,123 con un promedio por partido de 11,139 (Futbolizados, 2013)

**Se realizaron 372 encuestas** a hinchas del Barcelona Sporting Club en la ciudad Quito, cuyo formato se presenta en el Anexo 4. El número de 372 encuesta se determinó de la siguiente manera:

Dónde:

**N:** universo

**p:** probabilidad de éxito

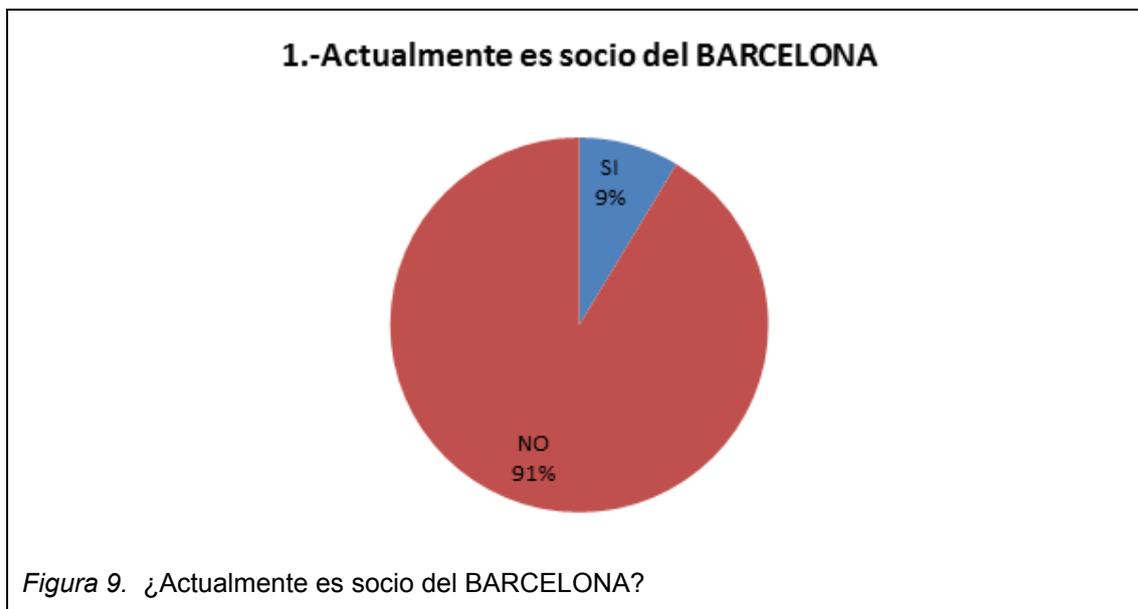
**q:** probabilidad de fracaso

**e:** error generalmente aceptado

**n:** tamaño de la muestra

### 3.7 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

**Datos de clasificación:**



El 91% de los encuestados no son socios del Barcelona Sporting Club.

## 2.-Si su respuesta es SI que paquete de socio tiene

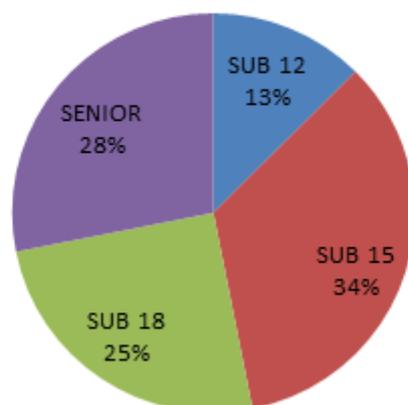


Figura 10. ¿Que paquete de socio tiene?

De los socios encuestados la mayoría tienen el paquete SUB 15 con el 34% de los socios encuestados.

## 3.-Si su respuesta fue NO porque no es socio



Figura 11. ¿Porque no es socio?

Del 91% de los encuestados que no son socios del club con el 27% por falta de información por parte del equipo Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito. En cambio el 22% por la falta de dinero ya que tienen que mantener hogares y la economía no les permite tener otros gastos.

**4.- ¿De 10 partidos en el año que Barcelona S.C juega en la ciudad de Quito, usted cuantas veces asiste al estadio?**

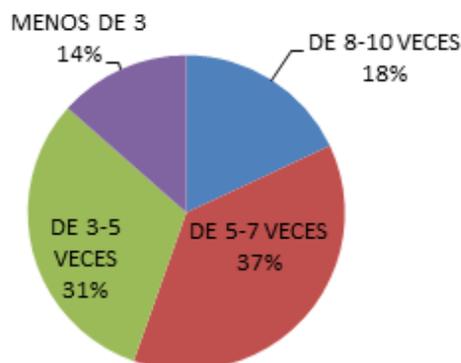


Figura 12. ¿De 10 partidos en el año que Barcelona S.C juega en la ciudad de Quito, usted cuantas veces asiste al estadio?

De los encuestados en la ciudad de Quito ellos apoyan a Barcelona cuando juegan en la capital. Intentan asistir a la mayoría de partidos. De los 10 partidos que existen en el año en la ciudad de Quito el 37% asiste de 5 a 7 veces. Otro porcentaje alto es el de 3 a 5 veces con el 31% ya que no importa los resultados ellos igual asisten.

**5.- Cuando no juega en Quito donde mira el partido  
(Marque sólo una respuesta)**

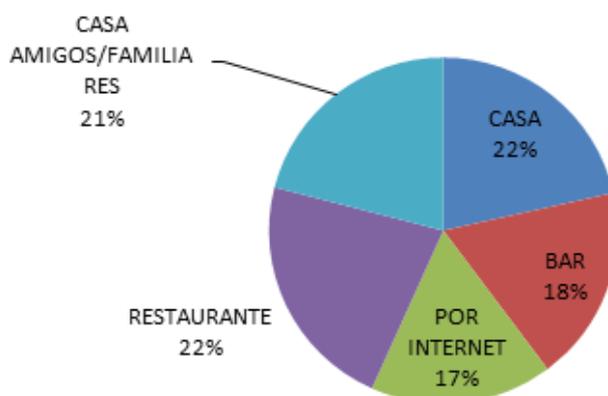
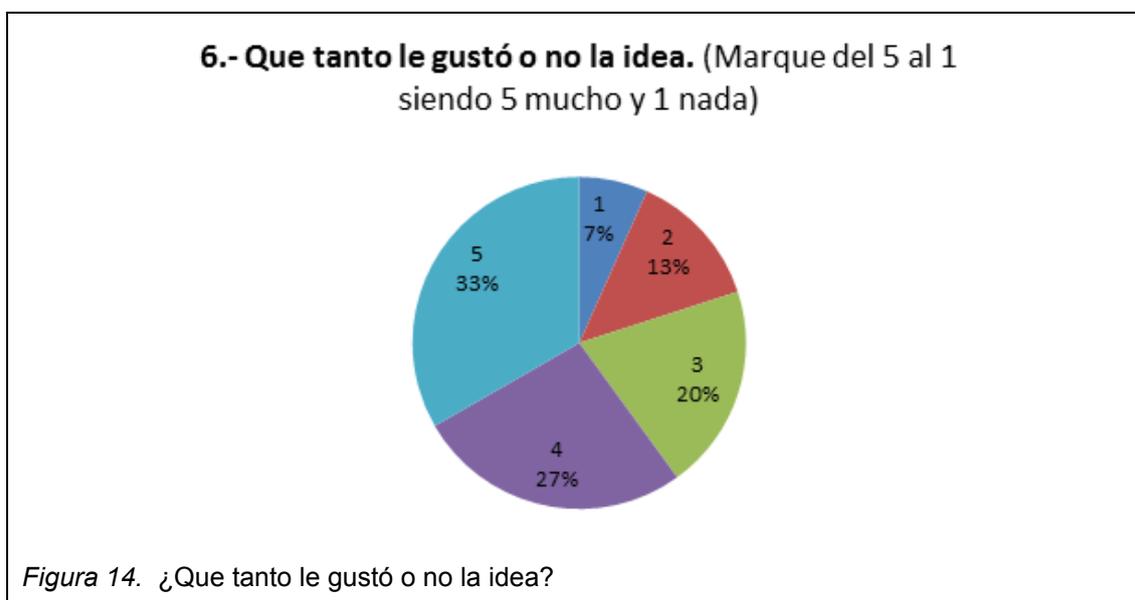


Figura 13. ¿Cuando no juega en Quito donde mira el partido?

En esta pregunta se vio que los porcentajes de todas las opciones fueron altos y cambian muy poco, del 100% de los encuestados el 22% prefieren ver en restaurante cuando el club juega en otras partes que no sea Quito también con el 22% ver en casa. Con el 21% esta ver en casa con amigos o familiares.



El 33% de los encuestados les gustó mucho la idea de crear un bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito, y con el 27% pusieron que les agrado con 4 puntos la idea.

7. Ordene del 1 al 5 las razones por las cuales asistiría a este bar (donde 5 el más importante y 1 el menos importante)

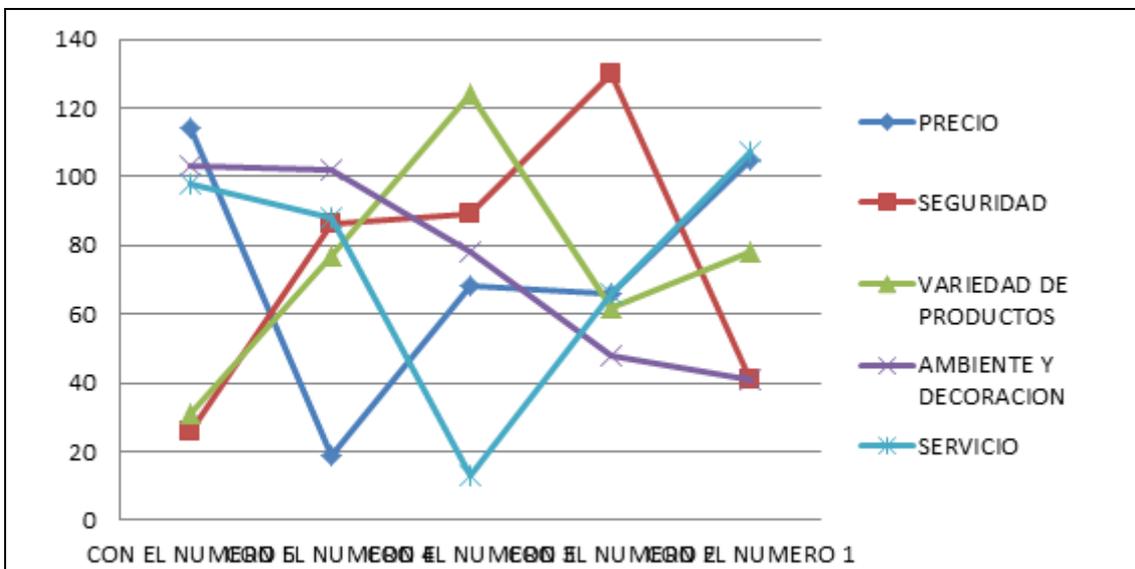


Figura 15. Pregunta 7

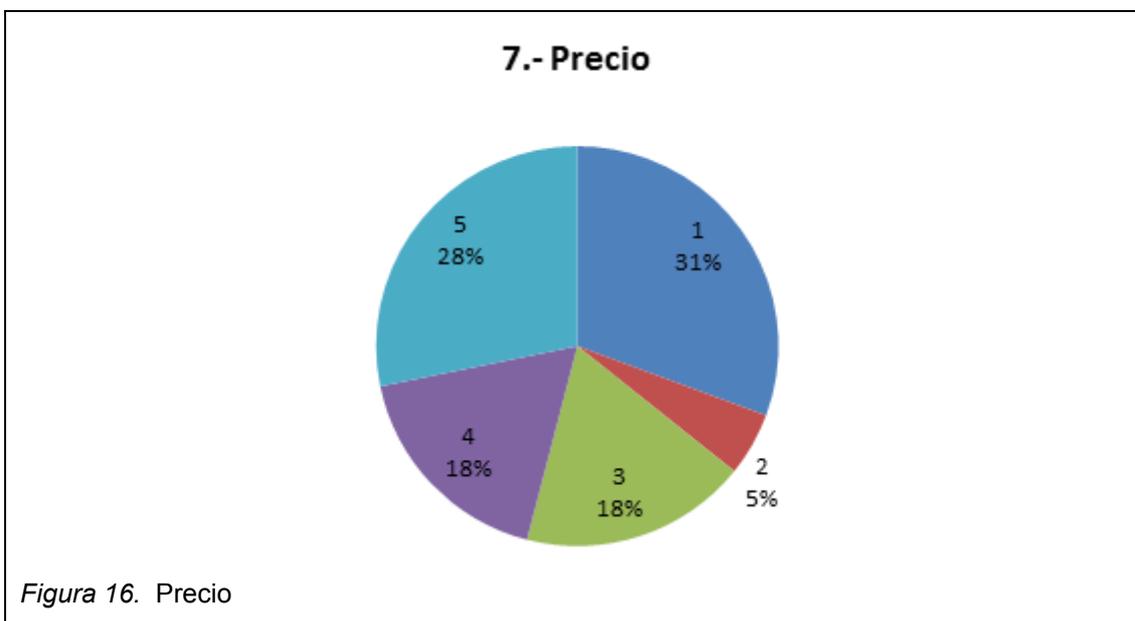
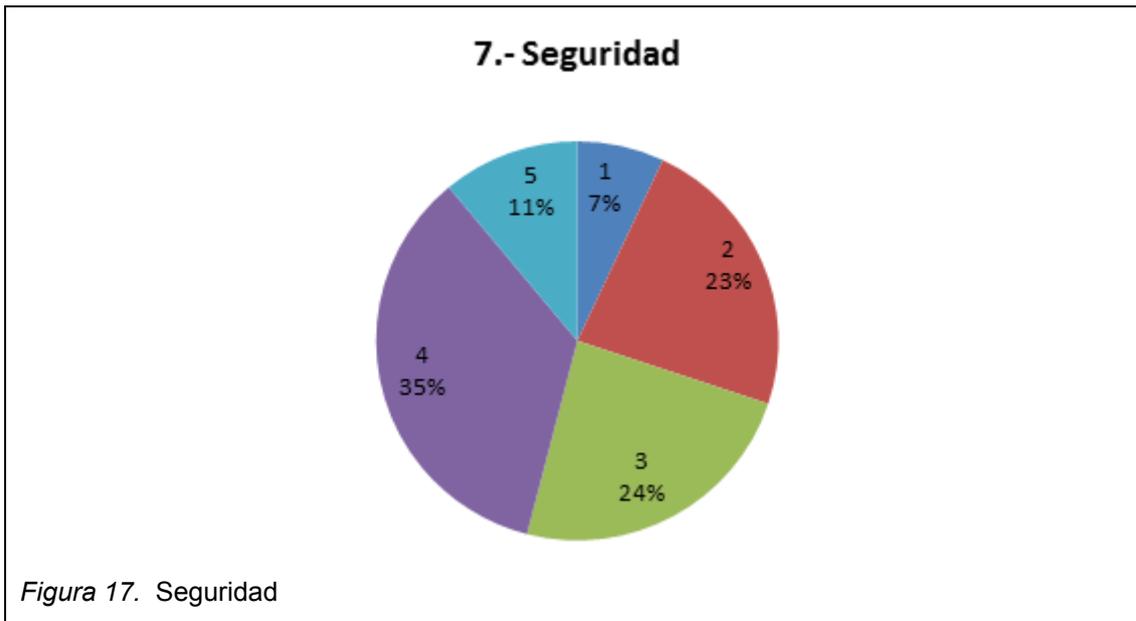
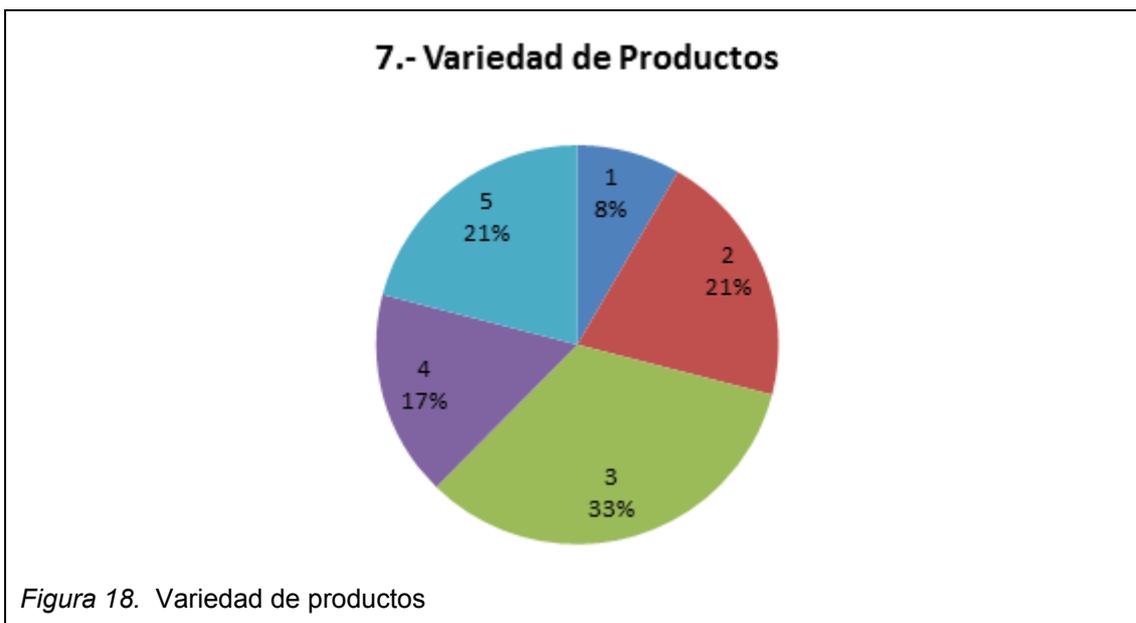


Figura 16. Precio

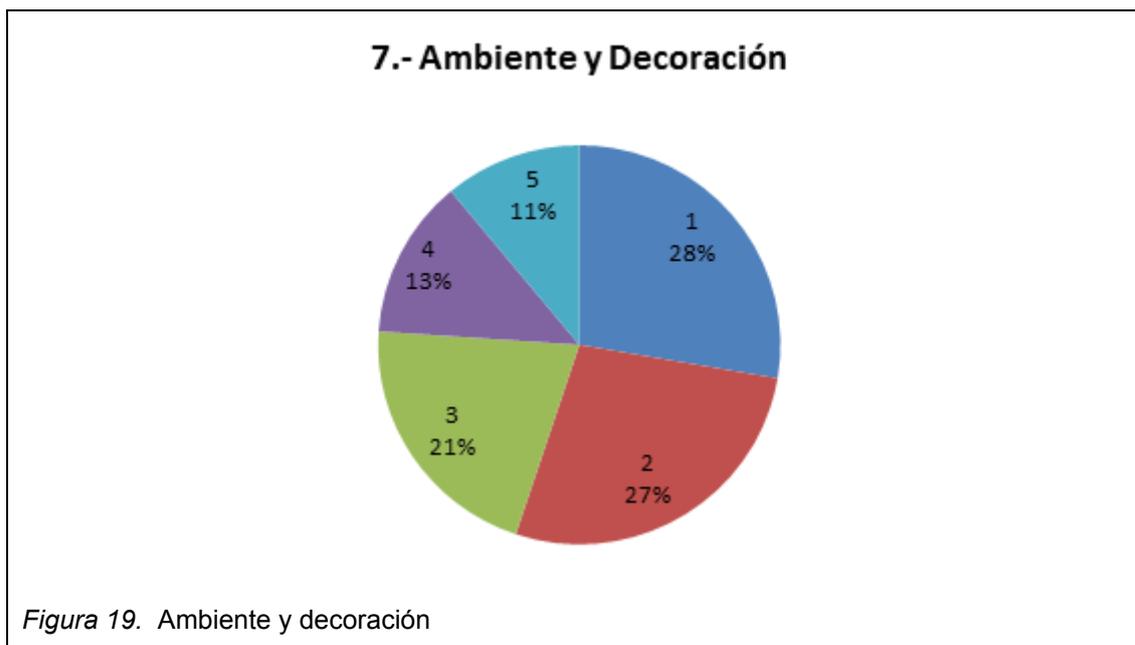
En la variable del precio podemos ver que el 31 % de los encuestados piensan que es lo menos importante pero al mismo tiempo un 28% de los encuestados dicen que es lo más importante.



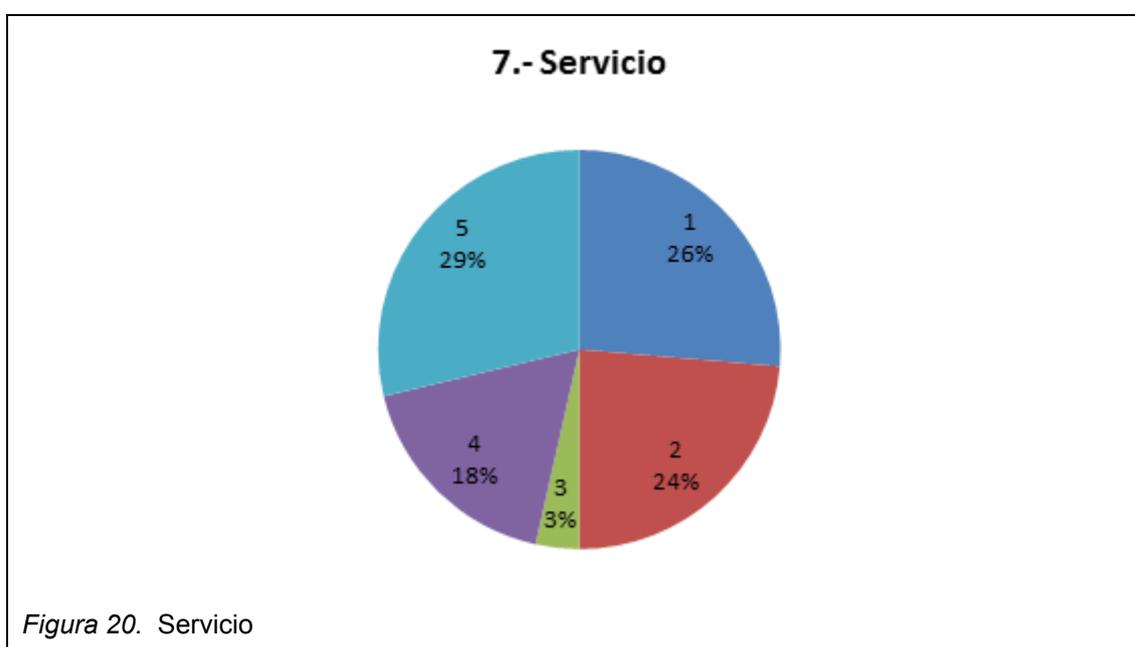
En la variable de seguridad con el 35% de los encuestados le pusieron un 4.



En cambio en la variable de variedad de productos con el 33% le marcaron con un 3.

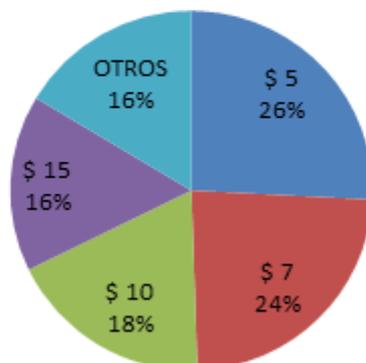


La variable de ambiente y decoración los encuestados le marcaron como el menos ya que con el 28% marcaron 1 y con el 27% marcaron 2.



En la última variable se puede observar que los encuestados marcaron como más importante el servicio con en 29%.

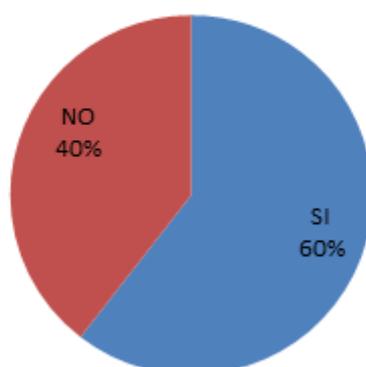
**8.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar en un bar temático de su equipo como cover en la entrada?**



*Figura 21.* ¿Cuánto está dispuesto a pagar en un bar temático de su equipo como cover en la entrada?

El 26% de los encuestados dicen que estarían dispuestos a pagar \$5 en la entrada como cover al bar temático, también con el 24% dicen que pagarían hasta 7\$ como cover.

**9.- ¿Estaría dispuesto ser socio del B.S.C si tuviera un beneficio en un bar temático?**



*Figura 22.* ¿Estaría dispuesto ser socio del B.S.C si tuviera un beneficio en un bar temático?

El 60% de los encuestados dijeron que ellos SI fueran socios del Barcelona Sporting Club.

### 9.1.- ¿Usted estaría dispuesto a aportar mensualmente con su equipo?

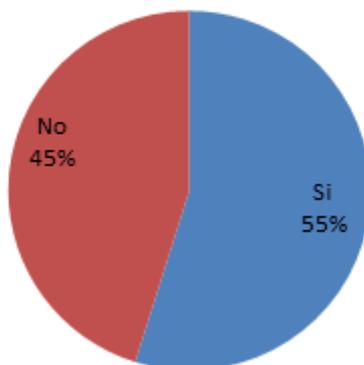


Figura 23. ¿Usted estaría dispuesto a aportar mensualmente con su equipo?

Al momento de preguntarles si ellos estarían dispuestos a aportar mensualmente el 55% de los encuestados dijeron que sí.

### 9.2.- ¿Si su respuesta fue SI cuanto estaría dispuesto aportar mensualmente?

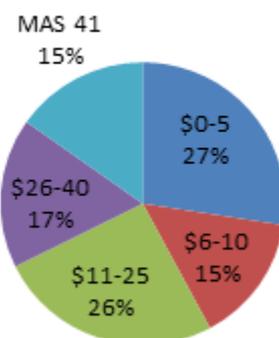
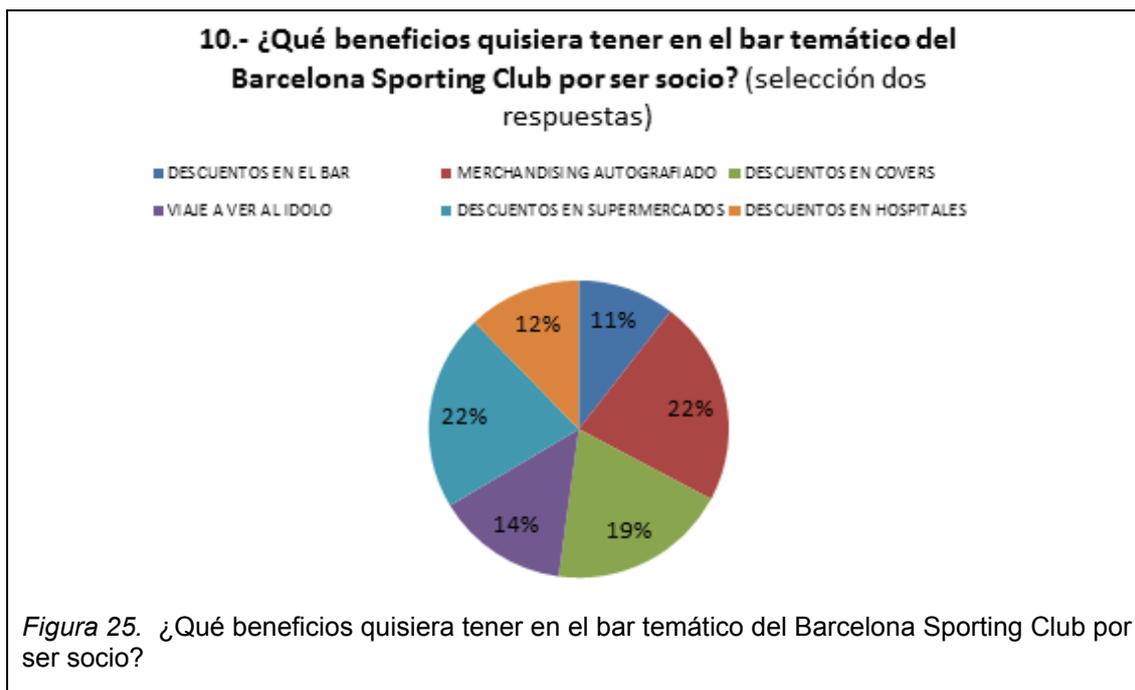
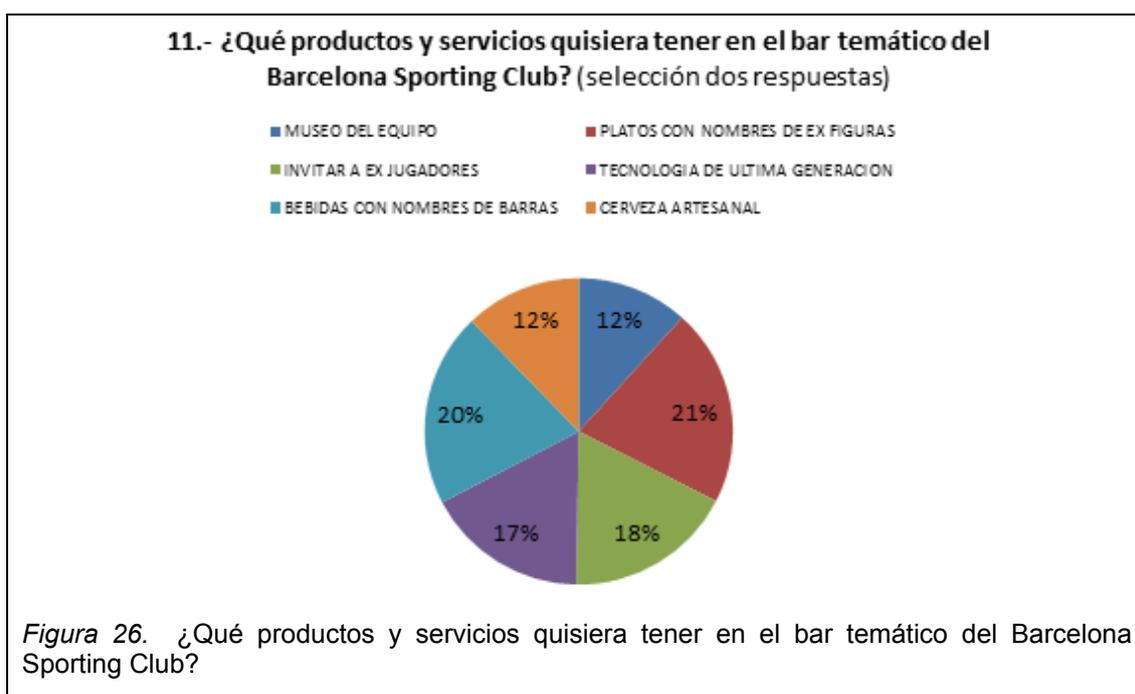


Figura 24. ¿Si su respuesta fue SI cuanto estaría dispuesto aportar mensualmente?

De los encuestados que dijeron que si en la anterior pregunta el 27% de ellos estarían dispuestos a pagar de \$0-5 dólares mensuales. El otro 26% estaría dispuesto a pagar de \$11-25.



Los encuestados al momento de ser preguntados de los beneficios que ellos quisieran si fueran socios son los siguientes: con el 22% *merchandising* autografiado por jugadores del primer equipo. Y también con el 22% descuentos en supermercados ya que es un gasto semanal que la mayoría tiene y sería conveniente que el equipo tenga un convenio.



Al momento de hablar de los productos y servicios los encuestados seleccionaron con el 21% que al momento de realizar la carta se ponga nombres de ex jugadores que hayan marcado una etapa y nos hayan dado mucha alegría. Y con el 20% que las bebidas lleven nombres de canciones que los hinchas corean los domingos en el estadio.



Los encuestados al momento de preguntarles el lugar donde quisieran que el bar temático del Barcelona Sporting Club se encuentre, con el 29% dijeron que en el NORTE de Quito.

**13.- ¿Por qué medio le gustaría recibir información acerca del bar temático?**

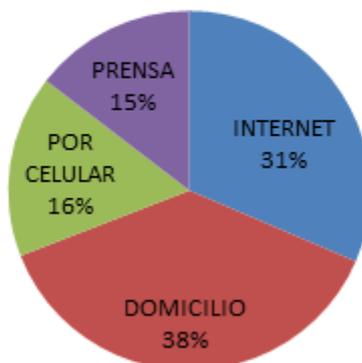


Figura 28. ¿Por qué medio le gustaría recibir información acerca del bar temático?

Los encuestados quieren recibir información del bar temático a través de información que dejen en el domicilio con el 38% y también con el 31% por internet que es más fácil e instantáneo.

**14.- ¿Le gustaría estar informado acerca de los beneficios y promociones del bar en caso de abrirlo?**

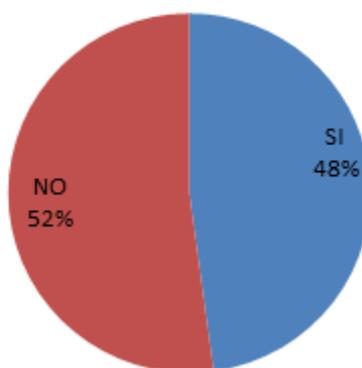
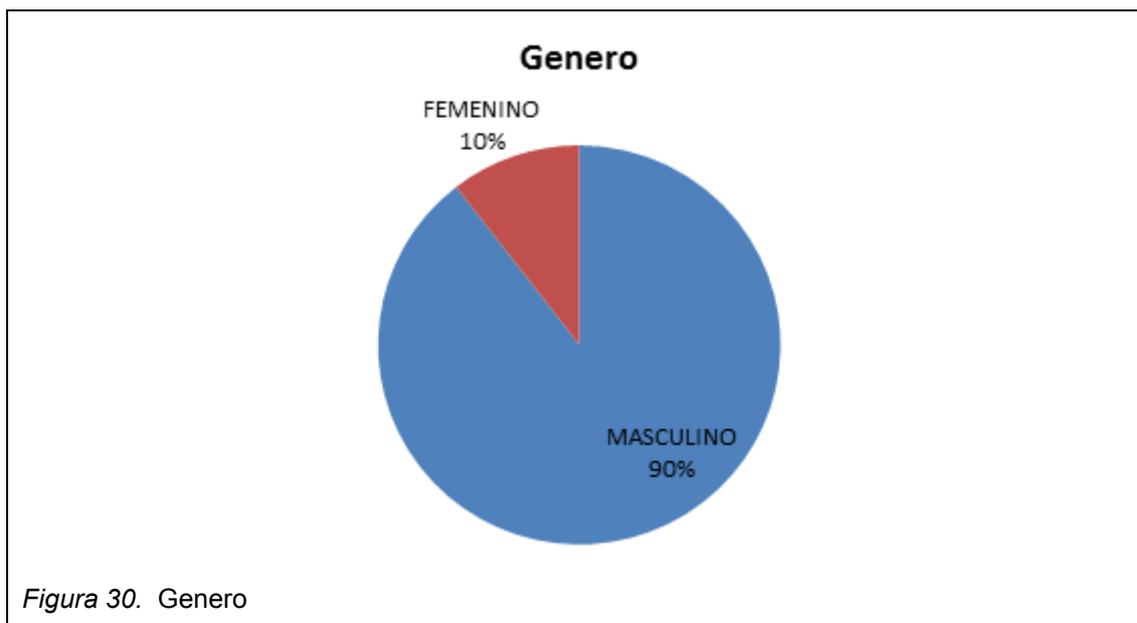


Figura 29. ¿Le gustaría estar informado acerca de los beneficios y promociones del bar en caso de abrirlo?

De los encuestados con el 52% NO quieren tener información ni estar informados de beneficios y promociones del bar temático en caso de abrirlo.



De los encuestados el 90% fueron hombres ya que lo general son más hinchas y seguidores de algún equipo de fútbol.

### 3.7.1 Conclusiones de las encuestas

- Aunque la actual tendencia es ver los partidos en la comodidad del hogar la idea de crear el bar temático, a los Barcelonistas que viven en Quito les agradó mucho ya que contar con un lugar para reunir a personas con los mismos gustos crea un ambiente único.
- La gente de Quito que es hincha de Barcelona Sporting club lo que más le importaría a la hora de hablar del bar temático es el servicio, el precio que sea cómodo, el ambiente y la decoración.
- La mayoría de los hinchas del Barcelona Sporting Club asisten al fútbol mínimo de 5 a 7 veces en el año a ver al equipo.
- En Quito de la gente encuestada el 91% no es socio del equipo, por que el 27% de los encuestados dicen que no son socios por falta de información.

- La gente de Quito el 60% de los encuestados estarían dispuestos a convertirse en socios del club. También el 55% de los hinchas del Barcelona S.C. estarían dispuestos a aportar económicamente cada mes. El aporte que encontraron conveniente los encuestados con el 27% de \$0-\$5 dólares.
- El 29% de los encuestados del Barcelona S.C. que viven en la capital prefieren que el bar temático se ubique en la zona Norte de la ciudad de Quito. Que el 21% quiere que los platos lleven el nombre de ex figuras que se han consagrado.
- Los hinchas del Barcelona Sporting Club que viven en la ciudad de Quito apoyan al equipo en cualquier estadio de la capital, son el equipo que más hinchas lleva y al 33% de los encuestados les gustó la idea de tener un espacio donde hinchas del Barcelona S.C. pueden reunirse y distraerse.
- Se determinó que las personas entre 15 a 49 años tienen más pasión por el equipo y son las personas que más apoyan en la capital.

### **3.8 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

#### **3.8.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo conforman los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, del estrato económico medio y medio alto, aficionados por el Barcelona Sporting Club. A grupos de jóvenes que sean hinchas del mismo ídolo y busquen un lugar atractivo. Familias buscando espacios destinados para hinchas del Barcelona.

### 3.8.2 Segmentación de mercado

Se considera necesario identificar a grupos de personas las cuales tengan características comunes dentro del mercado de la Ciudad de Quito, para poder obtener el número de clientes potenciales que generará grandes resultados para la empresa.

Hombres y mujeres entre 15 a 49 años que viven en Quito y les agrada el fútbol que sean hinchas o seguidores del Barcelona Sporting Club.

### 3.8.3 Segmentación Geográfica

Los clientes potenciales para el bar temático son, los habitantes del sector del norte, sur, centro y los valles de la ciudad de Quito.

### 3.8.4 Segmentación Demográfica

Según su demografía la clasificación de los clientes es:

- **Género:** Femenino y Masculino
- **Edad:** A partir de los 15 a 49 años
- **Estrato Social:** medio bajo - medio

### 3.8.5 Segmentación psicográfica

Todos los hinchas del Barcelona S.C que sean creyentes en el equipo y busquen un lugar donde puedan reunirse con gente que tenga los mismos gustos y luchen por un mismo objetivo.

### **3.8.6 Conductuales**

Interesados en fútbol y que sean hinchas o seguidores del ídolo del Ecuador. Que sigan los partidos del Barcelona Sporting Club y que vivan en la ciudad de Quito. Que quieran aportar indirectamente con el Barcelona Sporting Club.

## **3.9 TAMAÑO DE MERCADO**

### **3.9.1 Demanda**

El bar temático del Barcelona Sporting club ha identificado un nicho de mercado interesante para el desarrollo del servicio.

### **3.9.2 Identificación de Nicho de Mercado**

El total de la población en el cantón Quito es de 2'576.287 habitantes, de los cuales 1'320.576 son mujeres y 1'255.711 son hombres (INEC, 2013).

También se va a medir desde los 15 a los 49 años nos da que el 48,7% son hombres y el 51,3% son mujeres de los cuales de 1,409,238 hombres son 686.298,90 y en mujeres 722,939.1 y mujeres de la ciudad de Quito.

Entonces el nicho de mercado nos dice que 385,288.20 son hombres de la ciudad de Quito entre 15 a 49 años que son considerados población económicamente activa, y en mujeres da 352,071.39. Entonces del mercado objetivo nos queda de 737,359.55 de los cuales el 40% ven los partidos del Barcelona Sporting Club en bares y restaurantes de la ciudad de Quito 294,943.83 habitantes, de los cuales el 33% que representa a 97,331.46 le gusta la idea de crear el bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

El mercado objetivo quedó definido por **97,331.46** personas, sin embargo es necesario plantear algunos criterios que permitirán obtener el número de clientes que van a asistir al bar temático, la demanda efectiva.

**Tabla 15. Segmentación Quito**

<b>QUITO 2,576,287 PERSONAS</b>	
MUJERES 1,320,576	HOMBRES 1,255,711
<b>15 A 49 AÑOS 1,409,238</b>	
EL 51,3% ----- <b>722,939.1</b>	48,7% ----- <b>686,298.90</b>
<b>352,071.39</b>	<b>385,288.20</b>
737,359.55 X 40% que ve fútbol en bares de Quito	
<b>294,943.88 X 33% de los encuestados que les gustó la idea del bar temático</b>	
<b>97,331.46 el mercado total</b>	

Dado que en el Ecuador no existe la información necesaria de los bares temáticos, fue necesario idear una metodología que permita estimar la demanda de los consumidores hacia el servicio ofrecido.

### **3.10 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

#### **3.10.1 Competencia**

##### **3.10.1.1 La competencia directa**

El bar temático del Barcelona Sporting club en la ciudad de Quito no tiene competencia directa, puesto que no existe una empresa o bar que brinde un servicio igual, el cual combine la dinámica de un bar restaurante con un tema específico y formar el bar temático del Barcelona S.C.

##### **3.10.1.2 Competencia Indirecta**

Tomando en cuenta que el bar temático brinda una propuesta innovadora de servicio no masiva, se define como competencia indirecta al Sport Planet que brinda un servicio parecido y al Friday's.

En la ciudad de Quito existen 221 empresas dedicadas a los Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías registradas en la Superintendencia de Compañías.

#### **3.10.1.3 Sustitutos**

Como servicios sustitutos se encuentran: el quedarse en casa viendo el partido en la comodidad de su hogar; Verlo en una tienda de barrio con los vecinos; en restaurantes y bares cercanos a su hogar. Quedarse en su oficina con amigos viendo el partido. También los partidos que se juegan en la ciudad de Quito, ya que en el 2015 Barcelona tiene que jugar contra 5 equipos de la capital.

#### **3.10.1.4 Complementarios**

Como productos complementarios del bar temático del Barcelona S.C. son todos los productos o servicio que se puede implementar a un futuro, como en el caso de un museo del equipo, tours a ver al ídolo a donde juegue y proyectos con las divisiones inferiores, así como nuevos platos típicos.

### **3.11 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA**

Tomando en cuenta que no hay un dato exacto de las ventas de los bares temáticos en la ciudad de Quito. El bar temático del Barcelona Sporting Club se espera que la participación del mercado sea del 8% del total de la competencia en este caso T.G.I Friday's y Sport Planet de las ventas de la industria que esto equivale a \$232,000 dólares anuales con crecimiento progresivo.

Tabla 16. Competidores

COMPETIDOR	LOGO	DIRECCIÓN	TEMA	TIPO DE COMIDA	CALIDAD	CAPACIDAD	VENTAS ANUALES
T.G.I FRIDAY'S		Quicentro Shopping	Deportivo	Americano moderno	Primera	240 pax	\$2,000,000
SPORT PLANET		Plaza de las americas	Deportivo	Tex-mex	Primera	150 pax	\$900,000

### **3.12 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

En la investigación de mercados no solamente se levantó información importante para el lanzamiento del servicio sino que también se obtuvo datos importantes para la implementación de nuevos productos o servicios.

Para los productos que se va a ofrecer en el bar temático habrá uno muy llamativo que consiste en poner nombres a las entradas (platos) de ex figuras del primer equipo del Barcelona Sporting Club.

Es indispensable la relación que el bar temático tendrá con el equipo ya que se creará nuevos proyectos y buscará beneficios para captar más socios en la capital.

Por otro lado, el socio no puede esperar que el equipo gane para apoyar. Los hinchas hay que estar en las buenas y en las malas, hay veces que el equipo necesita más en las épocas difíciles. También se mantendrá la licencia oficial del club para que sea el primer bar oficial del Barcelona Sporting Club.

## 4. PLAN DE MARKETING

En el proyecto que se va a realizar del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito, se definió como mercado meta la siguiente segmentación en la cual vamos a llegar a **97,331.46 personas**. Es para hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito de 15 a 49 años que les guste el fútbol.

### 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La palabra marketing hace mención a la creación de productos o servicios, para que satisfaga las necesidades del cliente. Según Kotler el “marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en satisfacer necesidades de firma rentable”. (Kotler, 2002)

La estrategia es de nicho de mercados que consiste en servir a uno o más segmentos que, aunque no sean los más grandes, están integrados por números considerables de clientes que buscan los beneficios un tanto especializados de un producto o servicio. Esta estrategia ayudará para evitar la competencia directa ya que al ser un bar temático del Barcelona Sporting Club será el único lugar con esas características que los hinchas del equipo podrán encontrar en la ciudad de Quito. (Walker, Boyd, Mullins & Larréché, 2005)

#### 4.1.1 Estrategia de crecimiento

Para lograr el crecimiento, la estrategia a que se aplicará será la de desarrollo del mercado para sus productos o servicios existentes, utilizando el servicio del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito para hinchas o seguidores del ídolo del Ecuador. La expansión de nuevos mercados geográficos, en diferentes ciudades primero en Ecuador donde exista un alto

número de hinchas del Barcelona Sporting Club, como también en ciudades internacionales donde exista un gran número de migrantes.

#### **4.1.2 Alianza estratégica**

El mercado meta apunta a hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Quito ya que no existe un servicio parecido al bar temático, que tengan de 15 a 49 años, que les guste ver fútbol en bares o restaurantes y tengan un cariño por el club más grande.

##### **4.1.2.1 Posicionamiento**

Ofrecer alta calidad en el servicio, premiando a los mejores clientes, y ofreciendo variedad de productos en el mercado. La estrategia que se va a utilizar es más por menos, ya que se ofrece mayor beneficio por menor precio que la competencia para llegar a posicionarnos en la mente del consumidor. La ventaja competitiva es la licencia oficial del Barcelona Sporting Club. Se posicionará como el primero y único bar temático en la ciudad de Quito que representa a una institución y una hinchada tan grande.

Se realizará una alianza y se firmará un contrato de exclusividad por 5 años con el equipo de fútbol Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil para utilizar el nombre oficial y el manual de marca en el bar temático en la ciudad de Quito.

##### **4.1.2.2 Producto: el producto y servicio**

El servicio principal de la empresa será un lugar metódicamente diseñado y personalizado para el hincha del equipo, adaptado con la mejor tecnología que existe en el mercado. Además, se jugará con olores, colores, textura, de modo que se logre captar y crear una experiencia única en la mente del consumidor.

En el bar, se contará con una variedad de platos con nombres de ex figuras del equipo, así como bebidas creadas con nombres creativos y divertidos por los hinchas. Tendrá exclusividad de marca, ya que se obtendrá la licencia original del club.

Es difícil ser socio de un equipo y no poder asistir todos los partidos ya que está en otra ciudad. Por medio del bar, un porcentaje de la entrada que se cobrará a la entrada será destinada a formativas (divisiones inferiores).

En el mercado no existe algo similar que sea específico para un club determinado. El mercado es competitivo, por otra parte existe una creciente demanda para ver partidos de fútbol fuera de casa con amigos. En la investigación realizada anteriormente podemos ver que el 18% de los encuestados miran los partidos del Barcelona S.C. en bares y el 22% en restaurantes.

La idea básica del bar temático BARCELONA S.C. es convertir a este lugar en un punto de encuentro de miles de fanáticos que comparten mismas ilusiones. Enfocado al hincha de B.S.C. que vive en la ciudad de Quito.

#### **4.1.2.3 Nivel del producto**

Los niveles de los productos tangibles ayudan a calificar la oferta que se entrega en el bar B.S.C.

**Básico:** El bar temático cuenta con diferente gama de productos para que el hincha del Barcelona Sporting Club pueda sentirse como en el estadio.

**Real:** El sistema que este bar temático tendrá es muy cómodo y rápido así el cliente podrá comprar lo que quiere. Podrá encontrar la marca oficial Barcelona S.C en varios productos de *merchandising*. Se tomará en cuenta el manual de marca para tener el mismo concepto.

**Aumentado:** se entregará el pedido completo al cliente en un máximo de “6 minutos” dado el pilotaje del servicio desde la cancelación. Los productos y servicios tendrán las garantías respectivas para que el cliente este satisfecho. Muchas empresas ofrecen garantías generales. Por ello en el bar temático del Barcelona Sporting Club los hinchas siempre tienen la razón y si no está satisfecho con su pedido o servicio se le cambiará o devolverá el dinero.

#### **4.1.2.4 Tipo de producto o servicio (de comparación)**

El tipo de producto o servicio que se utilizará en el bar temático del Barcelona S.C. es el de productos de comparación o bienes de compra comparada, el cual consiste cuando el cliente va a un lugar similar y consume tanto un producto como un servicio parecido al que ofrecemos. En este caso sabemos que Barcelona S.C ha ido muchas veces a jugar Copa Libertadores de América, por lo general esos partidos los hinchas que viven en la ciudad de Quito tienen que verlos por TV. Es así que pueden comparar antiguas experiencias y brindar sus opiniones para mejorar el servicio o los productos.

## **4.2 DECISIONES: ATRIBUTOS, BRANDING, SERVICIOS DE SOPORTE**

El atributo del bar temático es principalmente el nombre, ya que al ser el equipo con más logros nacionales y el más grande del país, su marca es conocida está posicionada en la mente del consumidor.



Figura 31. Logo Bar temático Barcelona Sporting Club

## Slogan

¡Más Cerca del ÍDOLO!

Al ser una marca ya conocida por los clientes se va a utilizar la misma línea de imagen que utiliza el equipo del Barcelona Sporting club, no se tendrá envase propio y el etiquetado de los productos de *merchandising* será oficial del club.

La garantía que se va a manejar en el bar temático del Barcelona Sporting club es la siguiente; todas las personas o empresas que vendan un producto o una experiencia tienen una responsabilidad legal de cumplir ciertas normas para que el cliente se sienta seguro de comprar un producto o servicio. Para medir el grado de satisfacción de los clientes se van a realizar encuestas de sugerencias por medio de redes sociales. Todos los mensajes que las personas envíen por redes sociales serán respondidos lo más rápido para que los clientes se sientan satisfechos.

### 4.2.1 Decisiones de marca de producto: Ancho, Longitud, Profundidad

En el bar temático del Barcelona S.C. se van a trabajar con tres líneas de productos que se detallan a continuación:

#### **4.2.1.1 Ancho**

- Alimentos y Bebidas
- Ambiente
- Merchandising

#### **4.2.1.2 Longitud**

- El bar tendrá los siguientes productos en alimentos cuenta con una variedad de 13 entradas. En bebidas se divide en las partes las bebidas refrescante que en el bar se van a vender son 6. Y en las bebidas Alcohólicas existen 5.
- En ambiente tendrá pantallas Full HD para ver los partidos con un sistema de sonido cerrado. Se jugará con los colores y olores y sonido para que los clientes tengan un momento agradable.
- Se venderán desde camisetas oficiales, gorras, llaveros, tasas, entradas, cualquier producto oficial del club. La decoración va hacer sencilla con gigantografías de imágenes de momentos de gloria del club y el local estará lleno de datos y frases curiosas de la institución amarilla.

#### **4.2.1.3 Profundidad**

- El tamaño de las entradas son platos grandes, en bebidas son jarras de cerveza, la cerveza sin alcohol es en botella personal igual de las bebidas refrescantes.

### **4.3 POLÍTICA DE PRECIOS**

La estrategia que se va a utilizar para la política de precios es la fijación de precio basada en el valor; consiste que a los clientes se cobre un precio

relativamente bajo por un producto de gran calidad. Y la fijación de precios basada en la competencia; consiste en que las empresas o en este caso los restaurantes establecen sus precios de acuerdo a los ingredientes o gastos fijos que tienen mensualmente. Por ello el bar temático podrá fijar un precio similar, mayor o menor que el que nuestros competidores. El precio se conoce como el costo de adquisición de un bien o un servicio, para el servicio que se plantea en este proyecto también se debe considerar un valor monetario que motive al socio, hincha o seguidor del Barcelona Sporting Club. Para la asignación de precios, se utiliza las recetas estándares de cada uno de los alimentos y bebidas del bar temático, en cada uno de estos se tomó en cuenta los siguientes rubros:

- Mano de obra
- Porcentaje de costos indirectos
- Porcentaje de ganancia

La mano de obra de los platos se calcula en base al sueldo de los cocineros y en las bebidas en base del sueldo del barman.

El porcentaje de los costos indirectos, representan una parte a los costos que existen mensualmente en el bar temático, estos en su mayoría son; agua, luz, teléfono, internet, cable, etc. Este rubro representa un porcentaje del total de la facturación del bar temático.

En el caso del porcentaje de ganancia, es un valor basado en el valor total del costo del plato o de la bebida después de sumar la mano de obra y el porcentaje del costo indirecto; este porcentaje representa al ingreso por plato o bebida. En el bar temático del Barcelona Sporting Club este porcentaje de ganancia depende de la categoría de alimentos y bebidas a la que cada ítem pertenece.

Tabla 17. Porcentaje de Ganancias de Alimentos

PORCENTAJE DE GANANCIA DE ALIMENTOS	
CATEGORÍA	GANANCIA
Entradas	70%
Bebidas Refrescantes	21%
Bebidas Alcohólicas	53%

A continuación se muestran los siguientes precios de cada uno de los platos y de las bebidas del bar temático del Barcelona Sporting Club.

### Entradas

- (Tablita Benito Floro) Tabla de Jamón Serrano \$7,74
- (La estrella 14) Lágrimas de pollo \$9,11
- (Las Manos de Banguera) Pulpo a la gallega \$10,12
- (Monumental) Calamares apanados \$9,58
- (Sur Oscura) Papas bravas \$9,52
- (Astillero) Mejillones a la marinera \$8,64
- (Isidro Romero) Tortilla española \$7,77
- (El Choclo Quinteros) Choclo con queso \$7,91
- (El Queso Ambrosi) Tabla de quesos \$8,67
- (Los Nachos de Gordo Lucho) Nachos Mexicanos o con queso \$7,99
- (Las Papas del Chucho)Papas mexicanas o con queso \$7,65
- (Los Huevos del Kitu Díaz)Huevos Rotos \$7,92
- (Las Alitas del Pipa de Ávila) Alitas \$8,62

Anexo 5: Recetas estándares de las entradas

### Bebidas Refrescantes

- (La Única) Gaseosa de vidrio \$2,36
- (Cola Azul) Gaseosa de dieta \$2,60
- (Naturalmente Barcelonista) Agua sin gas \$2,36

- (Milagro de Guayaquil) Agua con gas \$2,24
- (Ídolo) Té helado \$2,60
- (Jugos Barcelona) Jugos de botella \$3,03

Anexo 6: Recetas estándares de bebidas refrescantes

### **Bebidas Alcohólicas**

- (Un solo Ídolo) Cerveza de barril \$3,06
- (Cerveza Azul) Cerveza sin alcohol \$2,30
- (Cerveza Barcelona) Cerveza artesanal \$4,21
- (Tintico Amarillo) Tinto de verano \$4,59
- (Sangría Diablo Echeverri) Sangría \$4,59

Anexo 7: recetas estándares de bebidas alcohólicas

#### **4.3.1 Preferencia de precios**

En base a la investigación realizada anteriormente se obtuvo de resultado cuanto está dispuesto a pagar como *cover* (entrada al bar temático) es de \$5.00 (cinco dólares americanos) y consumir adentro del bar temático en promedio de \$10.00 a \$17.00 dólares americanos por persona.

#### **4.3.2 Costos**

Para establecer el precio bajo un enfoque de costo se ha investigado el valor monetario de los componentes del proyecto, como son: Activos fijos, Capital de trabajo, Gastos, etc. Esto con el fin de calcular el costo unitario de los platos, bebidas, el servicio de los trabajadores a los clientes durante la estadía en el bar temático, adicional hay que aumentar el margen de utilidad de cada producto que se va a vender en el bar temático el Barcelona Sporting Club, a continuación:

Tabla 18. Costo Unitario por Entrada

<b>COSTO POR ENTRADA</b>	
INFRAESTRUCTURA	\$1,25
SUELDOS	\$0,50
MUEBLES Y ENSERES	\$0,25
EQUIPO DE VIDEO	\$0,50
ARRIENDO	\$1,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$4,00</b>

Con el fin de ser congruentes con la investigación de mercados, el valor que los encuestados del mercado objetivo están dispuestos a pagar \$5,00 dólares por persona en la entrada del bar temático del Barcelona Sporting Club.

El dólar restante equivale al 10% de la entrada al bar, este ingreso será destinado a las divisiones inferiores (de formación) para vitaminas y otros gastos.

#### **4.4 TÁCTICAS DE VENTAS**

Al ser un servicio el que ofrece, la táctica de ventas consiste en un enfoque de servicio; el ambiente, el carisma de los trabajadores, la satisfacción del cliente, la innovación de tecnología, los resultados óptimos y generar valor son una de las acciones a través de las cuales el hincha de Barcelona Sporting Club se identificará con nuestro bar temático y así traerá más seguidores del equipo que vivan en la ciudad de Quito a través del boca a boca.

El menú va a estar en la parte posterior de la caja para que el cliente al momento que entre al local realice su pedido y luego toma asiento.

##### **4.4.1 Plaza Distribución**

El canal de distribución es el canal 1 de distribución es un Canal Directo (Productor-Consumidor), puesto que se considera la entrada de materia prima

e insumos, para la preparación de bebidas y alimentos, que posteriormente serán comercializados directamente con el cliente, en el bar temático del Barcelona Sporting Club. Es uno de los canales de distribución que más favorece en un bar temático ya que el proceso de retroalimentación y crear nuevas estrategias, debido que se estará en constante trato con el cliente final. Es mucho más sencillo saber si los objetivos se están cumpliendo ya que pueden analizar rápido la satisfacción y aceptación del cliente. No hay servicio a domicilio por lo que se reducen los intermediarios, el control es directo del bar al consumidor.

Las instalaciones del local del bar temático se convierten en la plaza de venta de los servicios y productos ofrecidos anteriormente. En el **Capítulo de Operaciones** se detallará las áreas del local como el diseño del mismo.

#### **4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

Se planificará las garantías que se va ofrecer, como la capacitación a quienes van a atender a los seguidores del Barcelona Sporting Club en el bar temático, lo cual tienen que ser hinchas del equipo antes mencionado.

El cliente siempre tiene la razón y si encuentra algún disgusto con su pedido será cambiado. La opinión será recibida por medio de redes sociales para brindar un mejor servicio y realizar mejoras en el bar.

Todos los empleados lucirán camisetas originales del club y en la parte de atrás tendrán el nombre del mesero.

#### **4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Se realizará una alianza estratégica con el equipo de fútbol del Barcelona Sporting Club, ya que este necesita aumentar sus socios a nivel nacional y al realizar dicha alianza, las personas que desean optar por ser socios del equipo pueden hacerlo en el bar temático como punto de afiliación.

Los elementos de promoción y publicidad son muy importantes para el bar temático y para el éxito de cualquier restaurante o bar. No importa la actividad, es importante desarrollar un plan de promoción y publicidad ya que de otro modo el cliente nunca conocerá los servicios.

#### **4.6.1 Publicidad**

La publicidad transmite el mensaje que la empresa quiere dar a sus posibles clientes, para realizar una campaña publicitaria adecuadamente es importante partir de la base de preferencias de medios por parte del mercado objetivo. Se utilizara la estrategia BTL “Below The Line” consiste por el empleo de formas de comunicación a segmentos de mercados específicos.

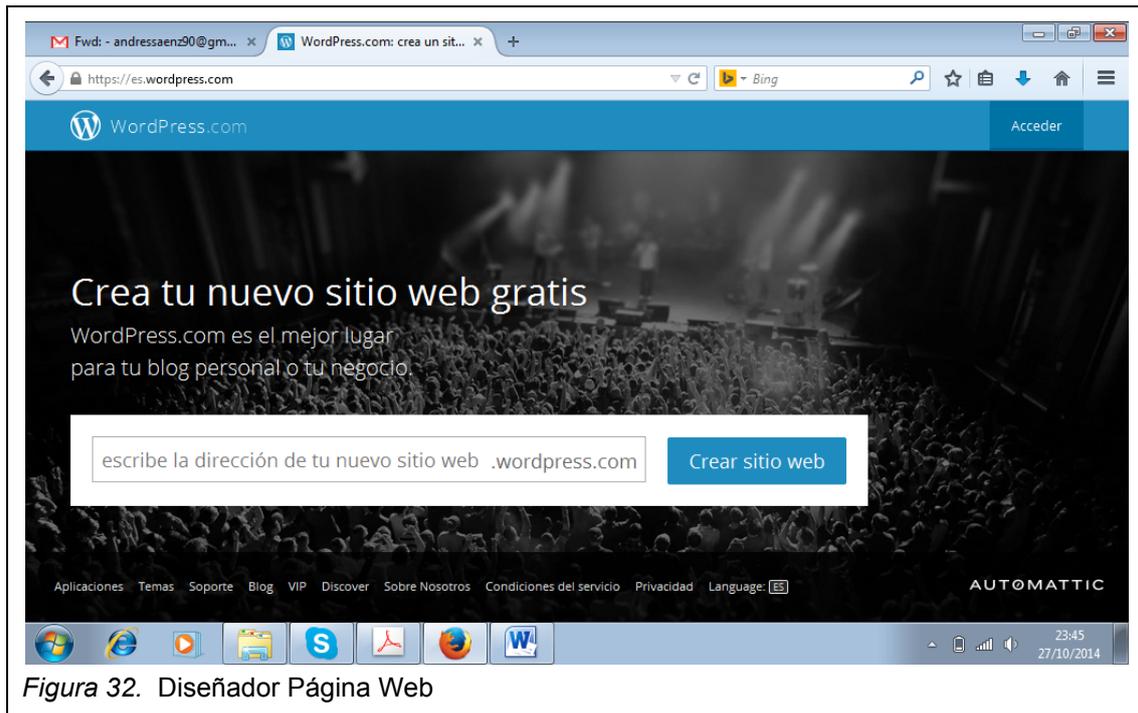
Marketing digital:

Dentro de propuesta BTL, se utilizará campañas de marketing digital, atacando principalmente redes sociales, en Facebook con las fanpages y con una cuenta Twitter; como la página web. En el cual se va a subir videos, información, eventos, shows, sorpresas.

##### **4.6.1.1 Pagina Web del Bar temático**

Se desarrollará una página web del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito. Esta página va ayudar a que los clientes conozcan las promociones como próximos eventos y que servicios ofrecemos. El manejo de la misma debe ser responsable y cumpliendo siempre con la actualización de los datos de la misma. La página servirá como canal directo con el cliente con el cual se podrá interactuar para realizar mejorías como para informarles de concursos y eventos.

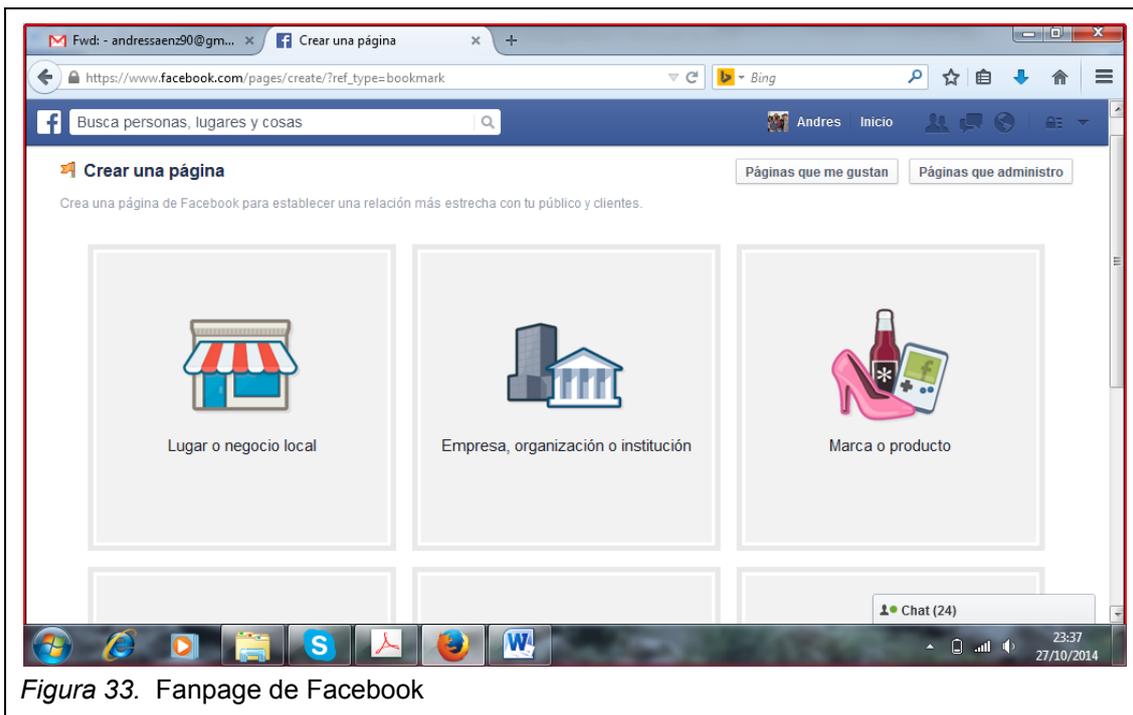
A través de la página web se subirán álbum de fotos y notas curiosas de los clientes que asistan cada día al bar temático.



#### 4.6.1.2 Social Media Managment

##### Fanpage de Facebook

En la red social más grande del mundo Facebook.com, los usuarios tienen la opción de crear páginas para dar a conocer su negocio, en este caso vamos a crear la fanpage del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito, en la misma podrás encontrar información del lugar, concursos realizados con la herramienta de socialtool que encuentras en Facebook y con la misma puedes realizar concursos para que la gente gane premios y creas bases de datos con los participantes. En esta página vamos a tener los resultados del equipo cada semana como noticias importantes.



## Twitter

La red social Twitter ayudará a estar más cerca de tus clientes ya que en la misma informas de noticias de última hora, novedades del bar y eventos que se vayan a realizar en la semana como brindar información a los clientes que pidan. Se va a invertir \$100,00 mensuales, con esta inversión periodistas van a recomendar nuestra pagina, y también se realizara publicidad una o dos veces al mes.



Figura 34. Inversión inicial en Marketing Digital

Tabla 19. Inversión Marketing Digital

#### GASTO PUBLICIDAD

Descripción	Cantidad	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
FAN PAGE FACEBOOK	12	300,00	\$ 3.600,00
SOCIALTOOL FACEBOOK	12	60,00	\$ 720,00
TWITTER	12	100,00	\$ 1.200,00
FYERS	100000	0,01	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.520,00</b>

Se debe contar con una página que el cliente pueda interactuar sirve como nexo entre los clientes y el bar. En la misma que puedan encontrar galería de fotos, noticias del bar temático, noticias del equipo, descuentos, eventos, etc. Para brindar mayor visitas de clientes se tiene que contratar posicionamiento en buscadores, de tal manera cada vez que las personas busquen Barcelona Sporting Club en Google salga en una posición principal la página del Bar Barcelona S.C.

## Merchandising

Es necesario impulsar las ventas dentro del local, creando un ambiente atractivo para los clientes. Donde podrán encontrar recuerdos del equipo.

Los días de partido se realizarán concursos para que puedan ganar premios.

Se va a crear alianzas estratégicas con los proveedores de bebidas alcohólicas para que ellos realicen activaciones de marca en los días de partido.

Se realizarán 100,000 flyers con el siguiente arte:



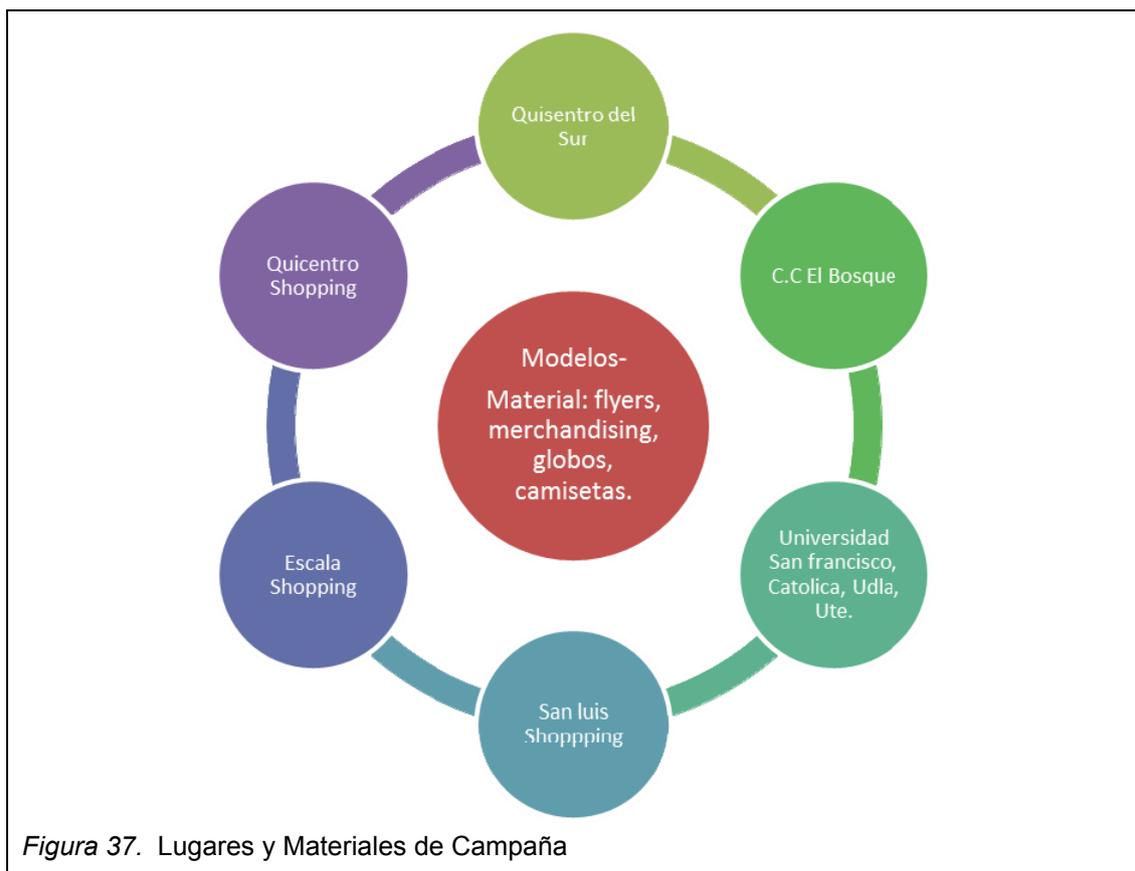
Figura 35. Arte flyers

Se van a repartir en diferentes puntos de la ciudad como se menciona en la Figura 36.



Figura 36. Lugares y Materiales de Campaña

Los flyers se repartirán en las cercanías de los centros deportivos antes mencionados. Si se consigue autorización por parte de los dueños de los equipos se podrá repartir en las entradas principales.



Se realizará dos veces al año en el partido frente a Liga Deportiva Universitaria y contra el Club Sport Emelec. La campaña dura 1 semana antes del partido el cual se va a repartir flyers invitando al bar temático del Barcelona Sporting Club a que vean junto a hinchas del ídolo.

**Tabla 20. Inversión Publicidad**

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
INAUGURACIÓN	1	5.000,00	\$ 5.000,00
MERCHANDASING	6	300,00	\$ 1.800,00
DISEÑO PAGINA WEB	1	1.200,00	\$ 1.200,00
MANTENIMIENTO PAGINA	12	220,00	\$ 2.640,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.640,00</b>

Se va a realizar una inauguración para que todos los barcelonistas que vivan en la ciudad de Quito puedan asistir.

#### 4.7 MODELO DE GESTIÓN CRM

Al ser el cliente la principal y única fuente de ingresos económicos del bar temático, se estableció como modelo de gestión, la administración basada en relaciones con los clientes a través de un manejo sencillo de CRM (*Customer Relationship Management*) a través de excel, con esta iniciativa se busca estrechar la relación entre el bar y los hinchas o clientes con la intención de conseguir un determinado grado de fidelidad del cliente hacia el bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

El mecanismo con el cual se buscará este objetivo es a través del conocimiento e interacción con el cliente, para esto se creará una base de datos de los hinchas del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito, se utilizará la herramienta de excel y posteriormente se comprará un software. El personal de atención al cliente será el encargado de dar la bienvenida a los clientes, sentarlos y armar una conversación amena así el podrá registrar los datos de las personas. Con una finalidad de saber cuántos hinchas del Barcelona Sporting Club existen solo en la ciudad de Quito, saber el rango de edad, sector donde vive y género.

Uno de los principales aportes que se busca encontrar con esta clase de estudios es ver la elasticidad del cliente con el precio, también para personalizar el servicio de tal manera que la clientela se sienta como en casa, y entre a un nivel de familiaridad, no solo con el personal sino también con el bar temático. Esto resultaría en un comportamiento de consumo positivo de proyección creciente en el largo plazo.

Los métodos a implementar para alcanzar lo descrito anteriormente son los siguientes:

El bar temático del Barcelona Sporting Club enviará noticias del equipo así como próximos eventos a cada hincha, socio o seguidor en la ciudad de Quito que haya visitado el bar temático y se haya registrado.

Se registrarán las visitas por usuario así van ganando puntos y cada cierto tiempo pueden canjear por productos oficiales del equipo así como entradas y acompañar al equipo afuera de la ciudad de ciudad de Quito, si el cliente se afilia en el bar temático en equipo sorteará entradas los días que Barcelona S.C juegue en la capital.

Se actualizarán los datos del cliente permanentemente por medio de un link en la fanpage (Facebook) para alimentar directamente al CRM.

Se adaptará el servicio a lo que pide el cliente, para lograr este objetivo habrá una estrecha relación entre el bar temático y el consumidor, el procedimiento que se implementará para lograr este objetivo es el siguiente: realizar una apertura total a la crítica constructiva para que el cliente de su opinión para dar un mejor servicio, así también todas las ideas serán bienvenidas y nos servirán para mejorar la calidad del servicio, toda la información obtenida por cualquier medio será registrada para su posterior análisis y en todos los casos será respondida.

#### **4.8 RELACIONES PÚBLICAS**

Con el fin de reafirmar el compromiso que se tiene con el equipo Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil, mantener una imagen positiva, promoviendo el apoyo a las divisiones inferiores del club. Se donará el 10% del valor de la entrada al bar, equivale a 0,5 centavos de dólar de cada persona que asista al bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito para realizar proyectos exclusivamente con las divisiones inferiores.

El encargado de las relaciones públicas del bar temático del Barcelona Sporting Club será el administrador del establecimiento.

Para la organización de eventos sociales y de entretenimiento, será una parte fundamental para la publicidad del bar temático, siempre se va invitar a ex

figuras para que cuando juegue el equipo puedan a ir a pasar un tiempo con los clientes. También siempre se va a invitar a los medios tanto a radios para que hagan coberturas de los partidos desde este punto como la televisión para que vean la asistencia y apoyo del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

Para la inauguración del bar temático Barcelona S.C. se invitará a los medios de comunicación así como a figuras o personajes del actual equipo y ex figuras que se han consagrado con el equipo. También a cualquier persona publica o de belleza que sea hinchas del equipo. Se utilizará las cuentas oficiales del Barcelona Sporting Club para realizar publicidad tanto del bar como de eventos específicos. Cuentan con la plataforma de CLARO-LINK de sms que envía un mensaje con el nombre del equipo que eres hinchas y pueden segmentar a barcelonistas que vivan en Quito, ya que es un aliado del equipo y en el contrato de licencia oficial consta que el club realizará publicidad gratuita mensualmente.

#### **4.9 PROMOCIÓN DE VENTAS**

Para esta idea de negocio la gestión de ventas está relacionada con la promoción, dado que no es factible tener una fuerza de ventas, se puede considerar desde cierta gestión comercial a la actividad de conseguir publicidad externa para que la gente sepa que existe un lugar donde los hinchas del equipo ídolo del astillero puedan reunirse a ver los partidos. También así tiene contacto con el consumidor obteniendo así flujos de efectivo adicionales que mejoran el rendimiento financiero. Se tomará el 20% del total de las ventas realizadas, de cada una de las categorías obtenidas.

En el bar temático existirán 3 promociones todas las semanas

Domingo:

4 jarras de cerveza y 1 entrada a tu elección por \$10.00 dólares americanos.

Martes:

2x1 en bebidas alcohólicas de 17:00pm a 20:00pm

Jueves:

Dos entradas a tu elección solo por \$12.00 dólares americanos.

**Tabla 21. Inversión Anual en Publicidad Marketing**

<b>GASTO PUBLICIDAD</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.520,00</b>
<b>PUBLICIDAD</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.640,00</b>
<b>TOTAL PUBLICIDAD Y MARKETING</b>			<b>\$ 17.160,00</b>

## 5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones es un conjunto de acciones organizadas, planificadas, dirigidas y controladas que se llevan a cabo dentro de una organización y están determinadas a la producción de un determinado servicio con la finalidad de cumplir objetivos que los dueños o socios de la empresa se han trazado. (Walker, Boyd, Mullins & Larréché, 2005)

Es necesario definir los horarios en los que se van a dar servicio en el bar temático, ya que en su mayoría los partidos del Barcelona Sporting Club son los días Domingo o entre semana los días miércoles se llegó a una conclusión de abrir todos los días.

**Tabla 22. Horarios del bar temático del Barcelona Sporting Club**

HORARIO	LUN	MAR	MIER	JUE	VIE	SAB	DOM
08H00 - 09H00	cerrado						
10H00 - 11H00	cerrado						
12H00 - 13H00	Abierto						
14H00 - 15H00	Abierto						
16H00 - 17H00	Abierto						
18H00 - 19H00	Abierto						
20H00 - 21H00	cerrado	cerrado	Abierto	Abierto	Abierto	Abierto	cerrado
22H00 - 23H00	cerrado	cerrado	cerrado	Abierto	Abierto	Abierto	cerrado
23H00 - 24H00	cerrado	cerrado	cerrado	Abierto	Abierto	Abierto	cerrado
01H00 - 02H00	cerrado						
03H00 - 04H00	cerrado						

A continuación se presenta los horarios y personal necesario para el funcionamiento del negocio, así como las horas que cada trabajador tiene que cumplir. Se necesita de un total de 8 empleados para el funcionamiento del bar temático. El personal requerido se encuentra resumido en la siguiente tabla.

Tabla 23. Personal de Nómina

<b>NOMINA</b>	
<b>EMPLEADOS TIEMPO COMPLETO</b>	<b># DE EMPLEADOS</b>
Administrador	1
Cajero	2
Mesero	2
Chef/jefe cocina	1
Ayudante cocina	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Acorde a los horarios son los siguientes lunes y martes de 12:00 pm a 19:00pm miércoles de 12:00pm a 20:00pm jueves, viernes y sábado de 12:00pm a 00:00am y los días domingo de 12:00pm a 19:00pm.

Las actividades semanales empezarán, desde los días lunes hasta el día domingo 7 días laborables. Todo el personal ingresa todos los días a las 12:00pm, teniendo una hora antes de la apertura de las puertas del local al público, los días que existan partidos en la mañana se adelanta la hora de apertura.

Tabla 24. Empleados a Jornada Completa

EMPLEADOS A JORNADA COMPLETA																		
#	PUESTO	JORNADAS LABORALES	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SABADO		DOMINGO		SEMANAS	MES
			HORARIOS	# HORAS/DÍA														
4	2 CAJEROS 2 MESEROS	JORNADA LABORAL	12:00-19:00	7	12:00-19:00	7	12:00-21:00	8	12:00-21:00	9	12:00-21:00	9	12:00-21:00	9	12:00-19:00	7	56	224
		HORAS SUPLEMENTARIAS							21:00-00:00	3	21:00-00:00	3	21:00-00:00	3			9	36
1	1 GERENTE	JORNADA LABORAL	12:00-19:00	7	12:00-19:00	7	12:00-21:00	8	12:00-21:00	9	12:00-21:00	9	12:00-21:00	9	12:00-19:00	7	56	224
		HORAS SUPLEMENTARIAS							21:00-00:00	3	21:00-00:00	3	21:00-00:00	3			9	36
3	1 CHEF 2 AYUDANTE COCINA	JORNADA LABORAL	12:00-19:00	7	12:00-19:00	7	12:00-21:00	8	12:00-21:00	9	12:00-21:00	9	12:00-21:00	9	12:00-19:00	7	56	224
		HORAS SUPLEMENTARIAS							21:00-00:00	3	21:00-00:00	3	21:00-00:00	3			9	36

## Diagrama de flujos

Es necesario implementar un correcto flujo de proceso que garantice un óptimo funcionamiento del local y lleve a una máxima producción de las actividades diarias del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

### Proceso del servicio del bar temático del Barcelona Sporting Club



Como parte de las características del servicio que va a brindar en el bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito, el cliente cancelará en caja su cover (entrada) y realizará su pedido en caja, a su vez da su nombre y recibirá su factura, finalmente se le entregará las bebidas y se ubicará en su mesa en un máximo de 6 minutos dado el piloto del servicio.

### Proveedores

Para escoger al proveedor indicado se analizara el mejor producto ya que la calidad es importante para el clientes tenemos que ser exigente con los proveedores y tener a los mejor. Por ello se va a realizar clasificación de calidad, para dar un mejor servicio se analizaron los diferentes lugares donde la gente compra los productos ya que son productos perecibles la mayoría hay que tener más cuidado. Los parámetros para la selección de los proveedores son los siguientes: Calidad, precio, envoltura, formas de transportar el producto, procesamiento, tiempo de duración, tiempo de entrega, plazo de cobro mínimo 30 días, manejo del producto.

Luego de este profundo análisis se escogieron a los siguientes proveedores para el bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

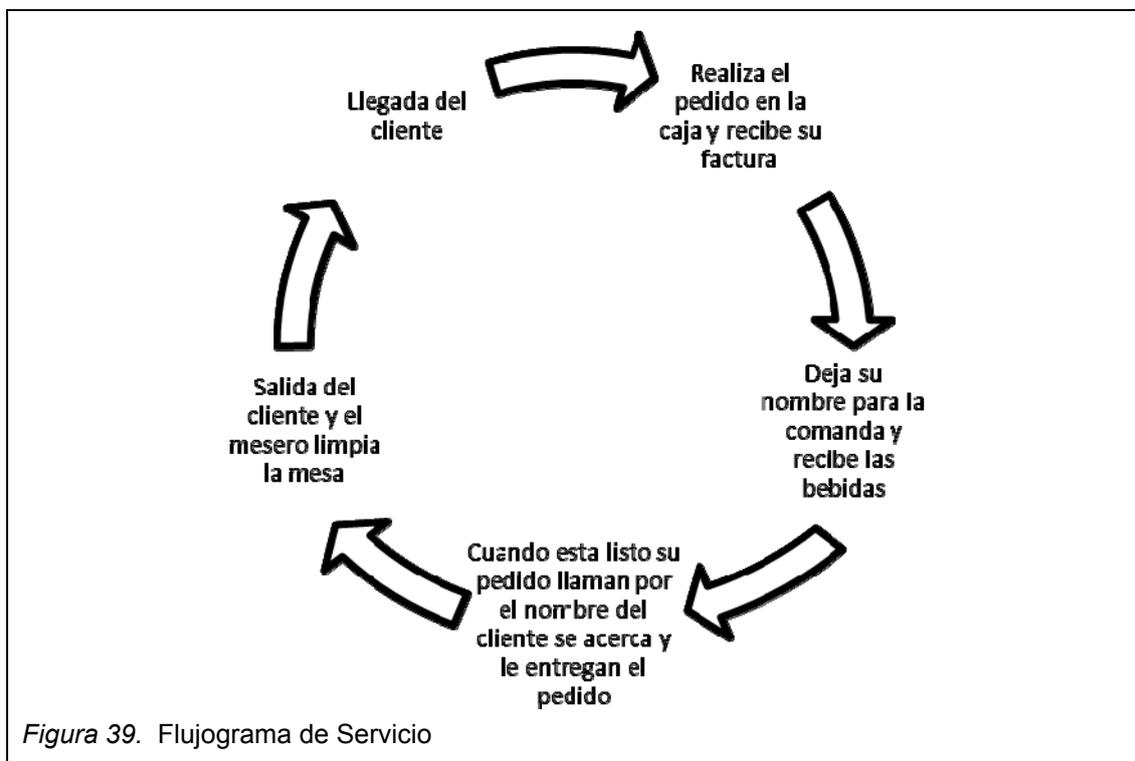
**Tabla 25. Lista Proveedores**

PROVEEDOR	CONTACTO	PRODUCTOS QUE DAN
Agip gas	022671000	Suministro de gas
Azúcar Valdez	042691755	Azúcar
Cervecería Nacional	022893140	Pilsener de barril, Pilsener light, Club verde, Club roja, Budweiser.
Pepsico	042255182	Pepsi, light, 7 up, Manzana, Gatorade, Tesalia, Guitig.
Danec	0998573396	Aceite
Directv	023979100	Servicio para ver los partidos
Liquors	0984697570	Cerveza sin alcohol, Tinto de verano, sangría.
Pronaca	023976666	Pechuga de pollo, alitas, embutidos.
Megamaxi 6 de Diciembre	022462705	Aderezos, Mariscos, Papas, Cebollas, perejil, embutidos, huevos, limpieza, etc.

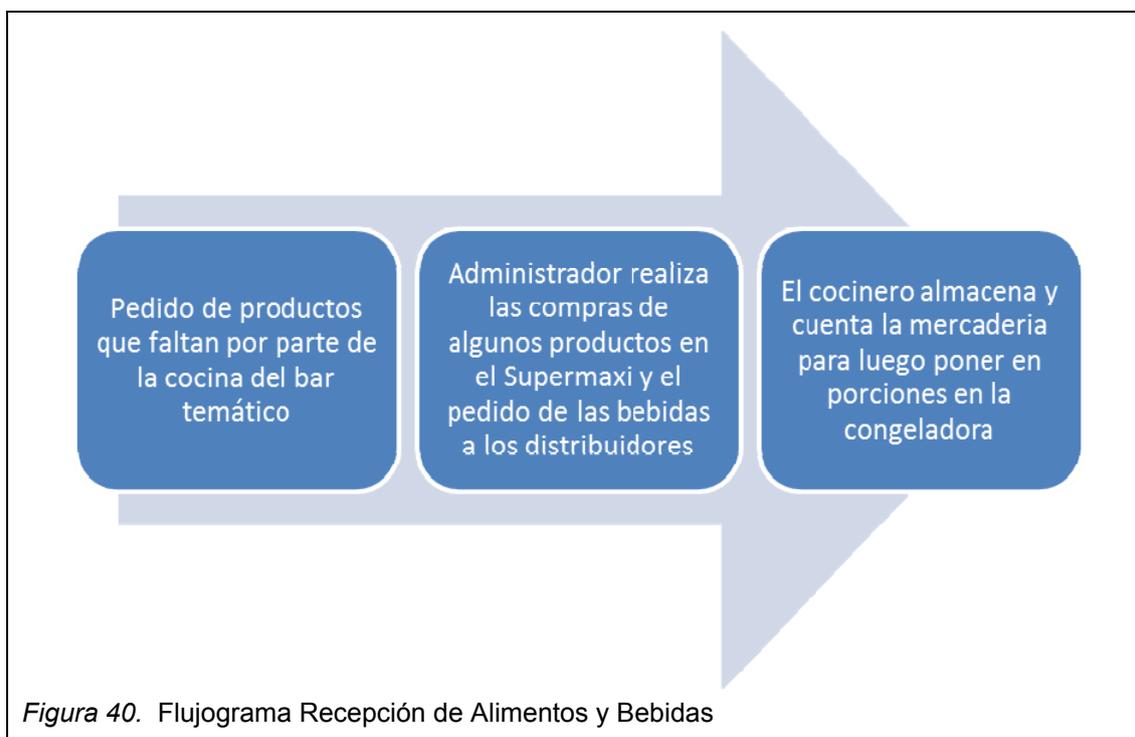
## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

A continuación se describen las principales actividades respecto al ciclo de operaciones del servicio del bar temático del Barcelona S.C.

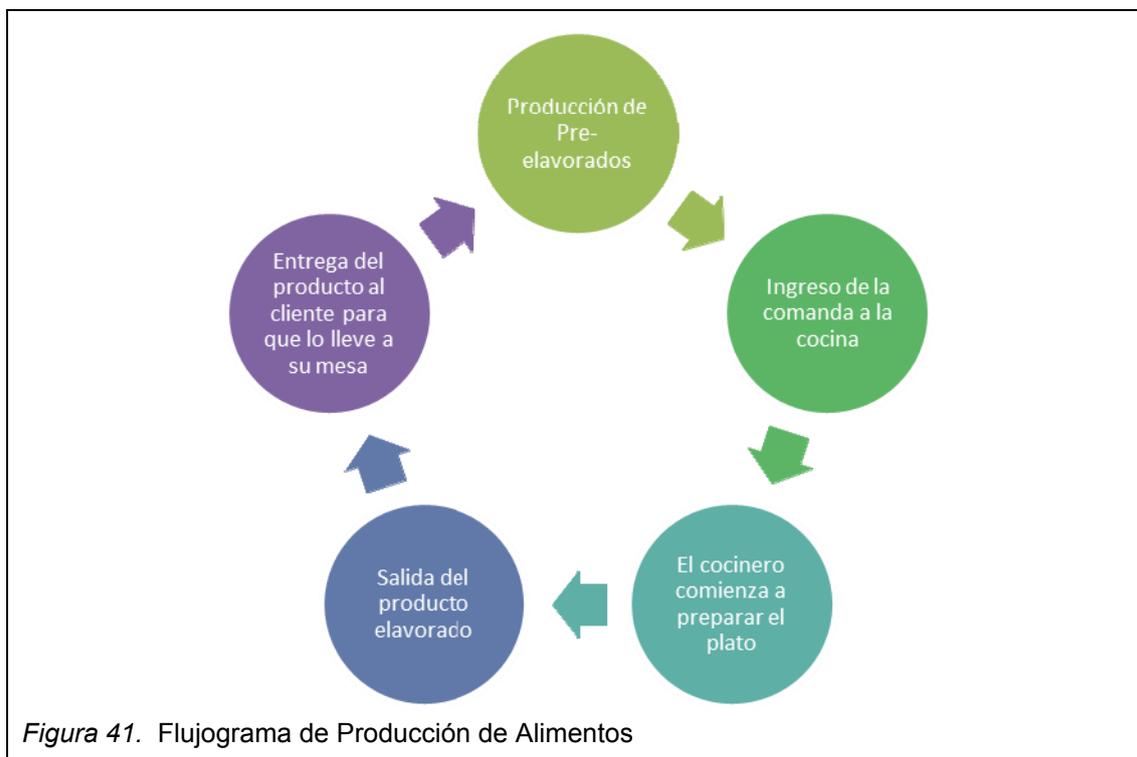
### Flujograma de servicio en el bar temático del Barcelona Sporting Club



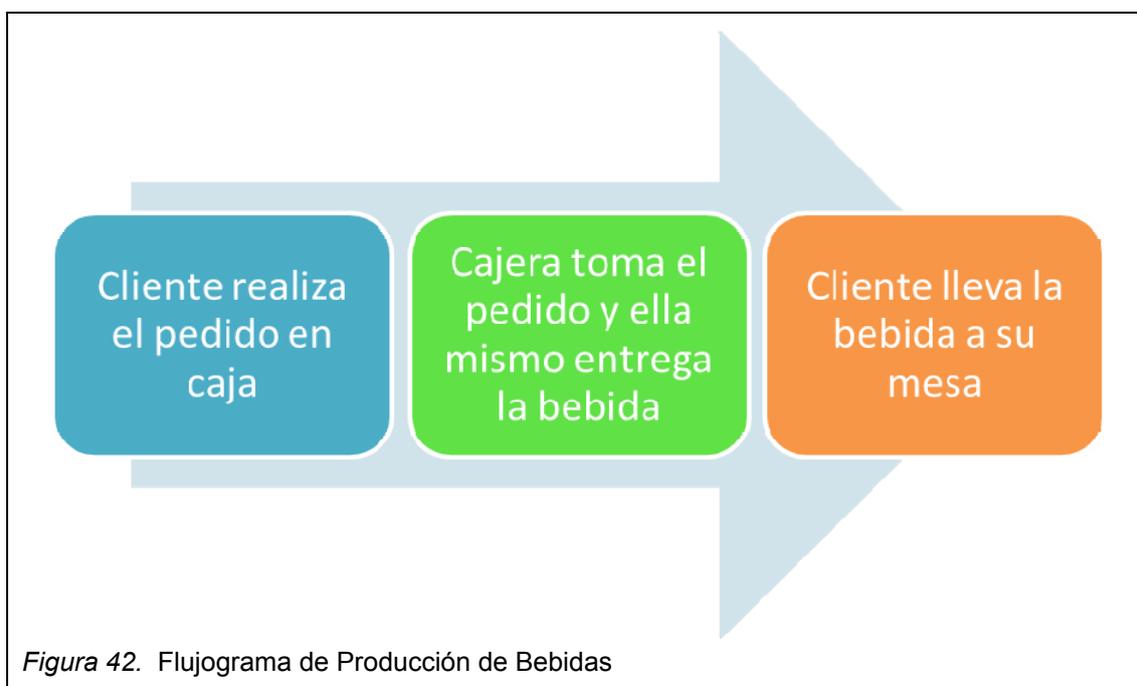
### Flujograma de recepción de alimentos y bebidas



### Flujograma de producción de alimentos



### Flujograma de producción de bebidas



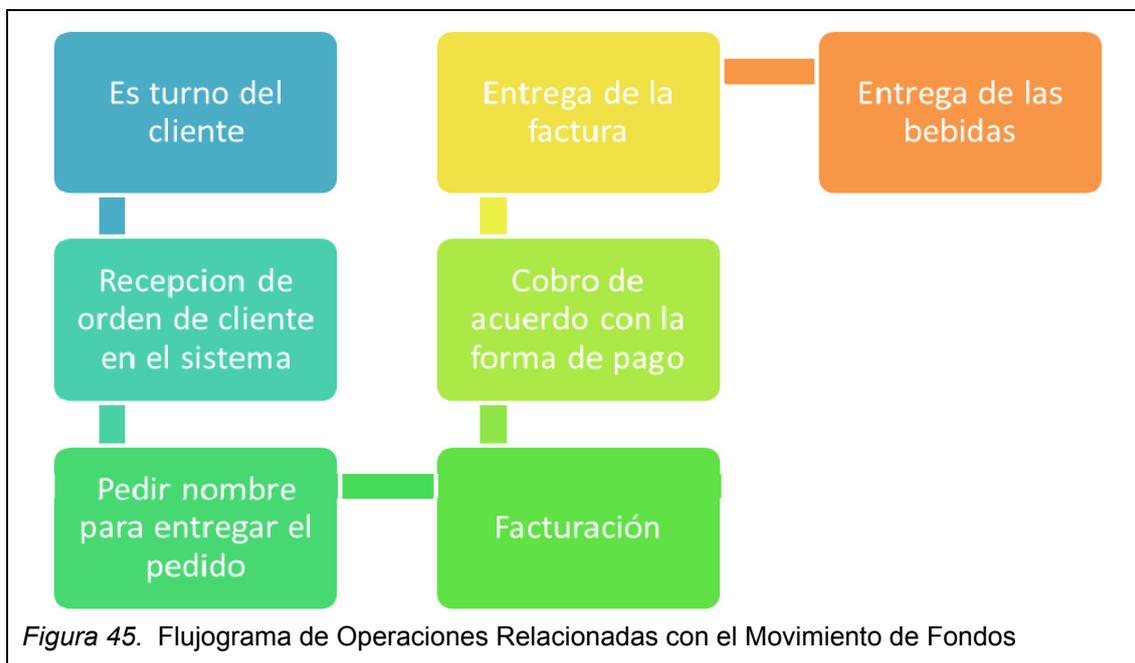
### Flujograma de operaciones de compras para el bar temático



### Operaciones relacionadas con las ventas



### Operaciones relacionadas con movimientos de fondos



### Operaciones relacionadas con el personal



### 5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Todas las herramientas e insumos que se utilizarán para realizar de los diferentes productos que va a dar el bar temático del Barcelona S.C.

En cuanto a Equipos y herramientas requeridos, para la zona de cocina, estas son las herramientas:

**Tabla 26. Equipamiento de Cocina**

EQUIPAMIENTO COCINA		
ÍTEM	CONCEPTO	CANTIDAD
1	Cocina Industrial (4 hornillas)	1
2	Horno	1
3	Refrigeradora	1
4	Congeladora	1
5	Freidora	1
6	Mesa Acero inoxidable	2
7	Extractor	1
8	Tina Lavado	2
9	Licadoras	2
10	Pelador papas y vegetales	1
11	Juego ollas 28(piezas)	1
12	Sartén	4
13	Pinzas	2
14	Pyrex	2
15	Espátula	2
16	Juego de cuchillos	1
17	Máquina de Hielo	1
18	Rallador	1
19	Abrelatas	1
20	Extintor pequeño	2
21	Afilador	1

Adicionalmente del equipo y herramientas necesarias en la zona de cocina, se necesitará el equipamiento del comedor, esta zona va a dar ambiente al bar temático y donde el cliente va a permanecer en la estadía del local. El equipamiento es el siguiente:

**Tabla 27. Equipamiento del comedor**

<b>EQUIPAMIENTO DEL COMEDOR</b>		
<b>ÍTEM</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>CANTIDAD</b>
1	Sillas para mesas	72
2	Barra para bar	1
3	Taburetes de la barra	21
4	Sala lounge	1
5	Pantallas LED 52"	6
6	Mesas madera	28
7	Juego de cubiertos 12 personas	4
8	Teléfono	1
9	Sistema sonido	1
10	Caja	2
11	Sillas para caja	2
12	Proyector	1

Gran parte de la inversión inicial se encuentra en la decoración y el sistema de video.

### **Instalaciones y distribuciones de las áreas**

Las instalaciones del local son basadas en un local de 185 m2.

### **Diseño de planta**

Primero se presentara el diseño y distribución del bar temático, en el cual se encontrarán las siguientes áreas: cocina, comedor, bar, baterías sanitarias, sala *lounge*.

## Plano de Circulación y Contra incendios

El plano de circulación y contra incendios, permite visualizar la correcta distribución del local. Esto ayuda a que los trabajadores sepan evacuar correctamente el local y ayudar a los clientes en el mismo. Brinda una mayor fluidez y seguridad.

## Diseño de planta

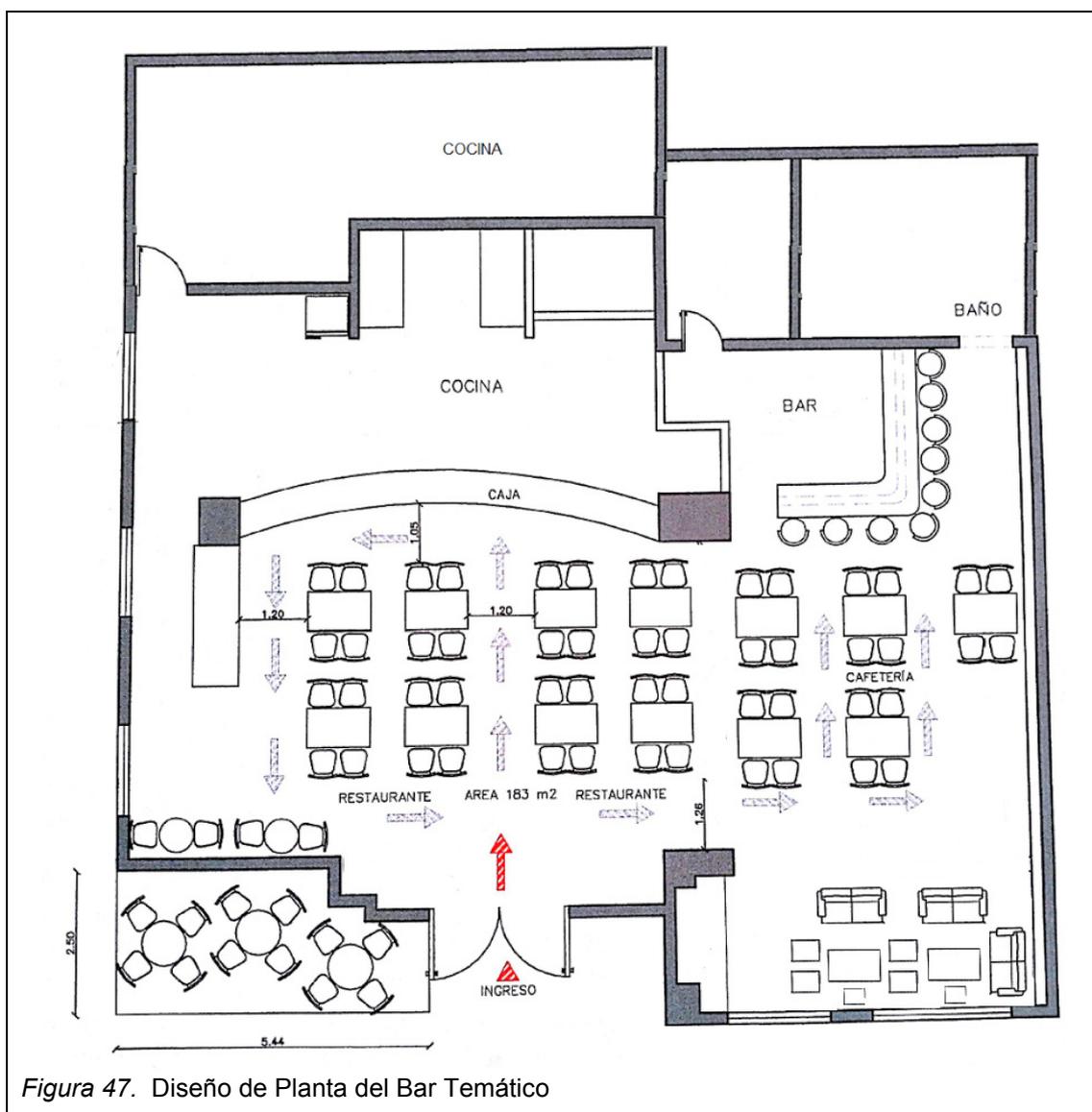


Figura 47. Diseño de Planta del Bar Temático

## Localización y requerimientos de espacio físico

Por el gran volumen de personas que circulan en la Av. Gaspar de Villarroel y 6 de Diciembre en el sector Norte de la ciudad de Quito, existen varias empresas y centros comerciales por la zona también está el Ministerio de Deporte y la Universidad de Las Américas.

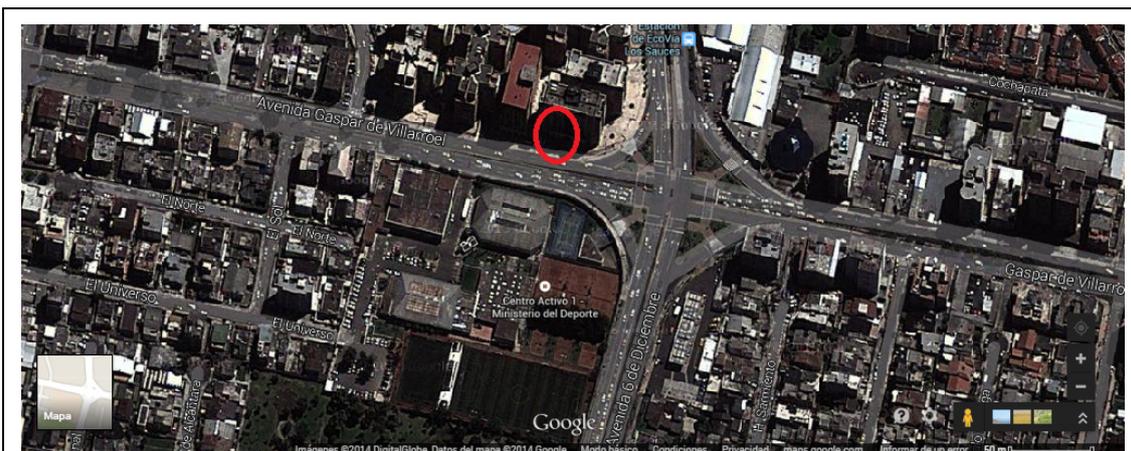


Figura 48. Ubicación geográfica del Bar Temático del Barcelona Sporting Club

Se pretende alquilar un local de 185m<sup>2</sup>, con una capacidad máxima de 92 comensales en el área del comedor y bar.

## Aspectos Regulatorios y legales

Los permisos necesarios para el funcionamiento de un bar restaurante en el distrito metropolitano de Quito son los siguientes:

- Patente Municipal
- RUC (Registro único del contribuyente)
- Certificado del medio ambiente
- IRM (Informe de regulación metropolitana)
- Uso del Suelo
- Licencia Metropolitana
- Turismo

- Ministerio de Salud (carnet de vacunas de los empleados, certificados de manipulación de alimentos y permiso de funcionamiento de salud).

La guía detallada, de los pasos a seguir con sus respectivos costos de trámite, se encuentra en los anexos.

## 6. EQUIPO GENERAL

### 6.1 ORGANIGRAMA

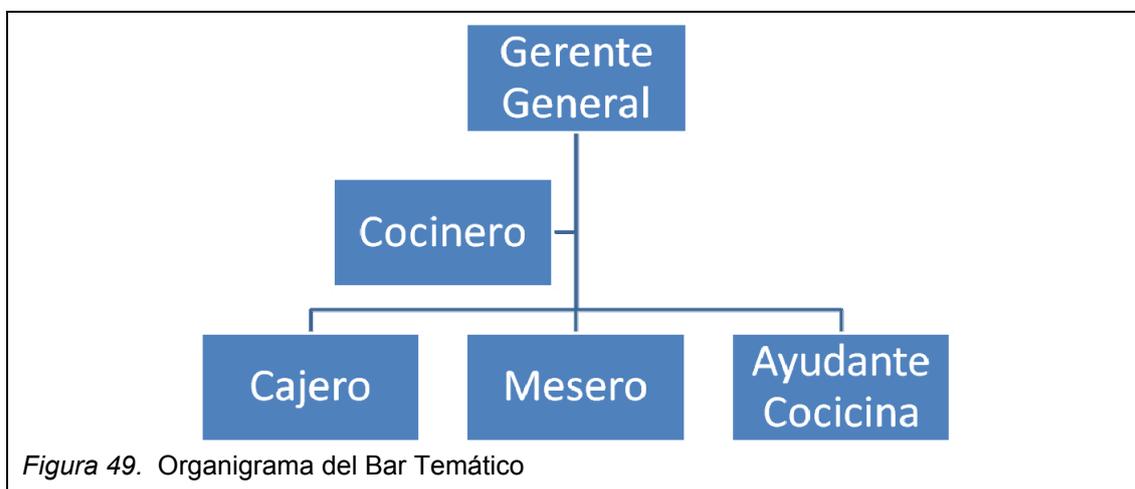


Figura 49. Organigrama del Bar Temático

### 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

#### Gerente General

Supervisa y administra el bar temático del Barcelona Sporting Club, está pendiente del personal, insumos que no falte nada, el cierre de caja que cuadre las ventas, y despidos y contrataciones del equipo de trabajo. También tiene que realizar los permisos para la venta de alcohol. Pago de proveedores, realizar pedidos. Es la persona que se fija en los clientes y que este todo bien.

Tabla 28. Perfil Gerente General

CARGO	Gerente General
<b>PERFIL</b>	
<b>EDAD</b>	Mínimo 25
<b>GENERO</b>	Hombre hincha de Barcelona
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Administración de empresas
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años
<b>HABILIDADES</b>	Relación con los clientes, Técnicas de Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Creatividad, Carisma, Buena presencia, Visión de negocios, Planificación.

## Cajero

Atiende al cliente y toma su pedido. Realiza el cobro y entrega las bebidas del cliente. Es la persona que maneja la caja y tiene que cuadrar.

Tabla 29. Perfil Cajero

CARGO	Cajero
<b>PERFIL</b>	
<b>EDAD</b>	Mínimo 23
<b>GENERO</b>	Hombre o Mujeres hinchada de Barcelona
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Bachillerato Mínimo
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 años
<b>HABILIDADES</b>	Relación con los clientes, Trabajo en equipo, Creatividad, Carisma, Buena presencia, Administrar efectivo, Matemáticas, Planificación.

## Cocinero

Es el encargado del área de la cocina, tiene que tener en orden la despensa o bodega para que los alimentos no se dañen o expiren. Es la persona que diseña las recetas y porciones para realizar las entradas que se van a ofrecer en el bar temático. Conduce y enseña a los ayudantes de cocina para formar un equipo perfecto. Verifica que los platos estén bien, y tiene que mantener limpio y desinfectado.

Tabla 30. Perfil Cocinero

CARGO	Cocinero
<b>PERFIL</b>	
<b>EDAD</b>	Mínimo 26
<b>GENERO</b>	Hombre hinchada de Barcelona
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Gastronomía
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años
<b>HABILIDADES</b>	Trabajo en equipo, Creatividad, Planificación, Limpieza, Mantenimiento, Manejo de productos.

## Ayudante Cocinero

Son los encargados en realizar los platos, y en la preparación. Ejecutan el mantenimiento, limpieza del ambiente, herramientas y materiales a utilizarse en

la preparación de los alimentos. Colaboran con la limpieza. Ayuda al mesero cuando hay muchas mesas por recoger y mantener en orden todo especialmente limpiar los platos y jarras.

**Tabla 31. Perfil Ayudante Cocinero**

<b>CARGO</b>	<b>Ayudante Cocinero</b>
<b>PERFIL</b>	
<b>EDAD</b>	Mínimo 24
<b>GENERO</b>	Hombre o Mujeres hinchas de Barcelona
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Bachillerato mínimo
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 años
<b>HABILIDADES</b>	Trabajo en equipo, Limpieza, Mantenimiento, Manejo de productos.

### **Mesero**

Retira y limpia las mesas para que estén listas para próximas personas. Tiene que tener lista las mesas. Mantiene el piso y áreas de circulación limpias. Ayuda en todas las áreas, es una persona de apoyo.

**Tabla 32. Perfil Mesero**

<b>CARGO</b>	<b>Mesero</b>
<b>PERFIL</b>	
<b>EDAD</b>	Mínimo 22
<b>GENERO</b>	Mujeres hinchas de Barcelona
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Bachillerato mínimo
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 años
<b>HABILIDADES</b>	Trabajo en equipo, Limpieza, Carisma, Manejo de productos, Buena presencia.

### **Personal de Seguridad**

Es agencia contratada la cual nos va a proveer de 3 guardias los cuales se van a dividir 8 horas cada uno.

### **Equipo de trabajo**

Se buscará personas que hayan terminado el bachillerato y que sean hinchas del Barcelona Sporting Club tanto hombres como mujeres entre 18 a 30 años para dar un ambiente joven y divertido al lugar.

### 6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

La compensación que se manejará se registrará a la nómina de empleados. Los administradores y propietarios recibirán dividendo por acciones según el porcentaje de participación del monto de capital suscrito. Dado que uno de los propietarios administrará la empresa bajo el cargo de Gerente General, recibirá adicionalmente el sueldo.

### 6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La persona encargada del proceso de selección, capacitación, motivación del personal será el Gerente General así como de despedir a la gente.

A continuación se podrá observar el proceso que el bar temático tendrá para seleccionar al personal:



Una vez que se haya identificado la necesidad en el área del personal, se dará inicio a la busca de prospectos en diferentes medios de comunicación como en redes sociales. Luego se analizarán las hojas de vida de las personas interesadas. Después del análisis se seleccionarán a las personas más

indicadas para luego contactarse y realizar una entrevista, en la cual se realizará una evaluación psicológica y de conocimiento del área respectiva.

Al momento de tener a la persona indicada entra a trabajar 3 meses a prueba para posteriormente firmar un contrato con una duración mínima de un año. El contrato será para tiempo completo y se manejarán en base a los parámetros establecidos en el Código del Trabajador.

#### 6.4.1 Política Salarial

Se manejará una política salarial, en la cual se establecerá una remuneración basada en el monto de salario mínimo vigente en el país que trata de \$364 dólares americanos.

A continuación se encontrarán los niveles salariales de las personas que constituirán el bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito, calculados por un año.

**Tabla 33. Rol de Pago**

Cargo	Sueldo (mensual)	Contratación (Años)	Clasificación
Gerente General	1.100,00	5	GASTO
Dos Cajeros	1.000,00	5	GASTO
Cocinero	900,00	5	GASTO
Dos Ayudante cocina	1.000,00	5	GASTO
Dos Meseros	1.000,00	5	GASTO

#### 6.4.2 Beneficios

El Bar Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito brindará a sus empleados todos los beneficios de Ley.

La política de empleo de la empresa es muy flexible, se apoyará a los trabajadores que sigan estudiando cualquier carrera universitaria con horarios

flexibles, se buscará que tengan la oportunidad de crecer dentro de la empresa y se formen profesionalmente.

El Bar Barcelona S.C., es una empresa que está comprometida con el crecimiento y formación de sus empleados. La gerencia general y el club de fútbol son las encargadas en capacitar, dos veces por año para lograr innovación y excelencia en el servicio al cliente para que sea todo de primera calidad.

#### **6.4.3 Política de Jornada Laboral**

El horario laboral de los trabajadores es de 8 horas de domingo a miércoles y de jueves a sábado 12 horas diarias iniciando todos los días a las 12:00pm de lunes a domingo.

#### **6.4.4 Política de Terminación de Relación Laboral**

La política de terminación de contrato laboral se basará en las causas establecidas en el código de trabajo, como se describe en el artículo 169, que están puntualizando en el Anexo 8 (Código de Trabajo, 2013)

De ser el caso de que sea por decisión del trabajador tiene que anunciar al gerente la salida de la empresa con las razones, con quince días de anticipo. Con este tiempo puede dejar terminado todo. Y para recibir la liquidación toma alrededor de 30 días desde la salida de la empresa.

### **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

El Bar Barcelona Sporting Club es una compañía limitada y cumplirá con todos los derechos y restricciones establecidos en la Ley de Compañías, como se describe en los artículos 114 y 115 que detalla los derechos, responsabilidades y obligaciones de los socios en una Compañía Limitada. (Superintendencia de Compañías, 1999) (Ver Anexo 9)

## 6.6 EQUIPOS DE ASESORES Y SERVICIOS

Tomando en cuenta el tamaño inicial del bar temático del Barcelona S.C, se subcontratará el servicio de una persona que realice la contabilidad el señor Javier Valenzuela, ya que no se encuentra en la necesidad de contratar un contador de planta por el momento. El señor asesor lleva años trabajando en el mundo del espectáculo especialmente en eventos musicales tales como conciertos y tiene un conocimiento en bares y restaurantes.

Metodología de trabajo:

- La información contable será entregada los días viernes al señor Contador que ira a las 14:00pm al bar restaurante.
- El contador revisara la información ingresada y realizará correctivos y ordenará.
- Los balances serán presentados la segunda semana de cada mes.
- Así mismo las facturas recibirán hasta el día miércoles de cada semana y los cheques salen los días viernes a partir de las 15:00pm.
- El contador es responsable de la presentación de los Estados Financieros y cualquier otra información que se requiera la Superintendencia de compañías, así como el IESS e SRI.

## **7. CRONOGRAMA GENERAL**

### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

- Desarrollo del plan de negocio.
- Firma contrato de licencia con el club Barcelona Sporting Club.
- Constitución de la empresa
- Adquisición de la maquinaria adecuada para la elaboración de los alimentos y bebidas.
- Compra de muebles de cocina, suministros, equipos de computación, mesas, sillas.
- Compra de los televisores, equipo de sonido, proyector, camisetas y decoración para el ambiente del local.
- Adecuación de la decoración del bar temático como de los colores que se va a usar en el local.
- Creación Pagina Web
- Contratación del personal idóneo para el cargo a desempeñar.
- Capacitación a los trabajadores.
- Campaña publicitaria y lanzamiento del lugar.
- Búsqueda y negociación con proveedores.
- Adquisición de la materia prima.
- Invitar al presidente del equipo Barcelona S.C.
- Puesta en marcha del negocio.
- Primeras ventas.

Tabla 34. Matriz de Gantt

Tarea	Fecha	Fecha	26-jul	27-ago	28-sep	29-oct	30-nov	30-dic	30-ene	28-feb	30-mar	30-abr	30-mag	30-jun	30-jul
Desarrollo del plan de negocio.	26/07/2014	01/02/2015	[Barra amarilla]												
Firma contrato de licencia con el club Barcelona Sporting Club.	01/12/2014	02/02/2015	[Barra amarilla]												
Constitución de la empresa	30/11/2014	01/01/2015	[Barra amarilla]												
Adquisición de la maquinaria adecuada para la elaboración de los alimentos y bebidas.	01/11/2014	02/01/2015	[Barra amarilla]												
Compra de muebles de cocina, suministros, equipos de computación, mesas, sillas.	01/10/2014	02/01/2015	[Barra amarilla]												
Compra de los televisores, equipo de sonido, proyector, camisetas y decoración para el	01/11/2014	02/01/2015	[Barra amarilla]												
Adecuación de la decoración del bar temático como de los colores que se va a usar en el local.	01/11/2014	02/01/2015	[Barra amarilla]												
Creación Pagina web	01/09/2014	02/01/2015	[Barra amarilla]												
Contratación del personal idóneo para el cargo a desempeñar.	01/12/2014	12/01/2015	[Barra amarilla]												
Capacitación a los trabajadores.	01/12/2014	12/01/2015	[Barra amarilla]												
Campaña publicitaria y lanzamiento del lugar.	01/11/2014	02/01/2016	[Barra amarilla]												
Búsqueda y negociación con proveedores.	01/11/2014	02/01/2015	[Barra amarilla]												
Adquisición de la materia prima.	01/11/2014	02/01/2016	[Barra amarilla]												
Invitar a dirigentes del equipo.	01/01/2015	31/01/2015	[Barra amarilla]												
Puesta en marcha del negocio.	01/01/2015	31/12/2022	[Barra amarilla]												

## **7.2 RIESGOS E IMPREVISTOS**

Las actividades que pueden tomar más tiempo del indicado son las siguientes.

### **Proceso de constitución de la empresa**

En este proceso son varias actividades que hay que realizar, en las cuales existen factores externos y en la mayoría hay que realizar papeleo en entidades públicas y toman su tiempo.

#### Plan de contingencia

Contratar a un buffet de abogados con experiencia y conocimiento en el área de crear nuevas empresas, que tengan claros los trámites y papeles necesarios para agilizar el proceso.

### **Búsqueda del financiamiento**

Una parte del financiamiento hay que buscar en préstamos bancarios, los cuales tienen que analizar y ver si es factible o rentable el proyecto para prestar el préstamo.

#### Plan de contingencia

Con el apoyo de la marca Barcelona S.C y sus aliados estratégicos en este caso el Banco del Pichincha negociar un préstamo bancario viable para las dos empresas.

### **Adquisición de la maquinaria para el bar temático**

En este proceso influye varios aspectos, ya que la tecnología nunca deja de actualizarse hay que analizar lo más factible del mercado que permita trabajar con lo mejor del mercado actual.

### Plan de contingencia

Trabajar con los actuales auspiciantes del club para tecnología en televisiones con SONY y para electrodomésticos con almacenes LA GANGA.

### **Contratación al personal que sea hincha del Barcelona S.C.**

En este proceso hay que analizar detalladamente a cada interesado, tienen que cumplir ciertas normas.

### Plan de contingencia

Seleccionar al personal indicado es complicado, para ello solo se puede contratar a hinchas o fanáticos del Barcelona Sporting Club, se realizaran preguntas puntuales y especialmente actuales en las entrevistas para medir el conocimiento del interesado.

### **Posibles contactos con personas que siguen al Barcelona S.C. en las diferentes páginas**

En este proceso se investigarán todas las páginas oficiales y no oficiales del club para analizar en cuales de ellas van a realizar la publicidad del bar temático.

### Plan de contingencia

Para captar la atención de los barcelonistas que estén interesados de ver el fútbol de su ídolo en el bar temático tendrán opciones de ganar premios, así como varios sorteos todas las semanas.

## **8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **8.1 SUSTITUTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

Se toma como principal criterio, que el proyecto será lanzado en el año 2017 en el mismo que existen varios impuestos a pagar uno de los principales y más elevados el del impuesto a la renta del 22% de las utilidades después del 15% de participación de los trabajadores.

### **8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

El principal problema es el costo de la inversión es muy elevado, al ser un costo tan elevado se incrementa el riesgo pero esto puede ser favorable para la marca, ya que al satisfacer las necesidades de un nicho ya identificado y apoyarse de una marca tan grande en este país como es Barcelona Sporting Club, esto ayudará al posicionamiento del bar temático, como un bar restaurante temático de segunda clase, requisito indispensable para que la Corporación Financiera Nacional (CFN) conceda financiamiento y apoyo a este tipo de proyectos.

Otro de los principales problemas es que los días de partido del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito los hinchas van a preferir al estadio.

A estos posibles problemas se le debe sumar la autorización de parte del Ministerio de trabajo que si se trabaja más de 5 días laborables hay que tomar en cuenta las horas extras y doble jornada de los trabajadores.

Un riesgo muy importante son los resultados del equipo ya que esto influye directamente con el apoyo de los hinchas. Si el club desciende de categoría el bar no va a tener clientes.

Que no asistan hinchas del Barcelona por el precio del cover (entrada) y el bar tenga que cerrar por no tener ingresos.

Un riesgo muy importante es la reducción del precio del barril, ya que el país se quedó sin un ingreso esto influye directamente ya que el país no tiene liquidez.

Puede suceder que la demanda del servicio disminuya o no sea la esperada. Una de las razones es que abran otros bares temáticos en la ciudad de Quito sin licencias oficiales.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial implica todos los gastos y costos que se requieren para poder poner en marcha el negocio. A continuación se muestra una mirada general a la inversión inicial de este plan de tesis, en la cual se incluyen los activos tangibles e intangibles que se necesitan para iniciar las operaciones del proyecto:

**Tabla 35. Inversión Inicial**

Inversiones	62.340,00
Inversiones Intangibles	100.000,00
Inventarios	878,64
Gastos efectivos	15.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>178.218,64</b>

<b>INVERSIÓN</b>	<b>178.218,64</b>	<b>100%</b>
APALANCAMIENTO	106.931,18	60%
CAPITAL PROPIO	71.287,46	40%

En el Anexo 10, se puede encontrar el desglose de los rubros de la inversión inicial.

Por medidas de precaución y para tener un mejor manejo de liquidez, la inversión total calculada es de 178.218,64\$, de la cual 106.931,18\$ (60%) viene de un préstamo con una entidad privada y el restante 71.287,46\$ (40%) del aporte de capital de los socios.

### 9.2 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos para este plan de negocios se ven relacionadas a las membresías vendidas, las membresías coach o de entrenamiento, y los

consumidores particulares. Para calcular los ingresos se realizó una proyección a cinco años en un escenario esperado. La tabla a continuación muestra los ingresos por membresías, coach y particulares con el precio específico de cada rubro, y la cantidad de personas que adquieren cada servicio.

**Tabla 36. Ingresos**

<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	10.125	14.680	11.611	11.965	13.357
<b>Bebidas Alcohólicas</b>	13.889	15.104	13.941	13.978	16.996
<b>Bebidas Refrescantes</b>	8.817	9.269	8.847	9.019	9.902
<b>Covers</b>	16.247	23.662	26.568	29.367	32.785
<b>TOTAL</b>	<b>49.079</b>	<b>62.715</b>	<b>60.967</b>	<b>64.329</b>	<b>73.041</b>

<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	8,63	9,35	10,23	11,30	12,62
<b>Bebidas Alcohólicas</b>	3,46	3,75	4,10	4,53	5,06
<b>Bebidas Refrescantes</b>	2,30	2,49	2,73	3,01	3,37
<b>Covers</b>	5,05	5,47	5,98	6,61	7,38
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>28</b>

<b>TOTAL</b>	<b>237.737,70</b>	<b>346.346,90</b>	<b>358.925,45</b>	<b>419.928,39</b>	<b>529.861,79</b>
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

En las unidades de cada categoría se realizó un promedio ya que está dividido en meses, se llegó a un número cercano al indicado, tiene un crecimiento progresado del 8% hasta el 12% en el precio en los 5 años, al ser varios productos también se realizó un promedio de precio por categoría.

En el Anexo 11 se puede encontrar el detalle de los ingresos, así como el escenario optimista y pesimista.

## 9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

### 9.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos son aquéllos que se mantienen constantes en el tiempo sin depender la cantidad de gente que asista al centro de deportes extremos alternativos.

Tabla 37. Costos Fijos

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Incremento</i>					
Gastos Suministros de Oficina	120	124	129	134	139
Seguros de maquinaria	3.852	3.852	3.852	3.852	3.852
Mantenimiento y reparaciones	600	622	645	669	693
Servicios básicos	5.280	5.474	5.675	5.883	6.099
Gasto arriendo	21.600	22.393	23.215	24.067	24.950
Publicidad	17.160	10.960	10.960	10.960	10.960
10% del Cover al B.S.C	8.218	12.949	15.902	19.433	24.227
Guardiana	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
20% Promocion	31.175	43.438	40.112	45.230	57.663
Gastos de Constitución	2.500	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 104.905,07</b>	<b>\$ 114.212,52</b>	<b>\$ 114.888,60</b>	<b>\$ 124.626,63</b>	<b>\$ 142.982,88</b>

### 9.3.2 Costos Variables

Los costos variables son aquéllos que varían de acuerdo al giro del negocio, en este caso toda la materia prima que se necesita para realizar el producto final. Al tener varios productos se sacó el promedio por categoría.

Tabla 38. Costos Variables

Producción del Bar temático del Barcelona Sporting Club			
Materia prima por categoría	Costo promedio por categoría	Cant. unidades	Costo total de insumo
Entradas	2,48	1029	\$ 2.551,8602
Bebidas Alcoholicas	1,07	1232	\$ 1.318,0359
Bebidas Refrescantes	0,51	764	\$ 389,7653

TOTAL 3025

DATOS	
Tasa de inflación anual	3,67%
Inventario productos terminados	0,00% ventas de próximo mes
Inventario productos en proceso	0,00%
Inventario materia prima	50,00% producción de próximo mes

**\$ 4.259,6614 COSTO DE MATERIA PRIMA**

\$ 1,4081 COSTO VARIABLE UBITARIO

En el Anexo 12 se encuentra el detalle de los costos fijos y variables.

#### 9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto corresponde a la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas de la empresa. A este resultado se le resta los gastos operativos para poder obtener el margen operativo. A continuación el detalle de ambos.

**Tabla 39. Margen Bruto y operativo**

MARGEN BRUTO	62,45%	64,55%	68,76%	70,01%	70,16%
MARGEN OPERACIONAL	-1,56%	14,98%	20,35%	23,79%	27,97%
MARGEN NETO	-6,02%	8,14%	12,18%	15,05%	18,33%

Tanto el margen bruto como el margen operativo representan el valor real de las operaciones de la empresa antes de tomar en cuenta la participación de trabajadores y pago de impuestos.

Como se observa en la tabla 39, el margen bruto en el primer año es del 62,45% y un margen operativo del -1,56% de los costos y gastos del año, el aumento en los siguientes años permite que siga siendo viable el proyecto.

#### 9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Ya que se ha revisado y establecido los ingresos, costos y gastos relacionados se puede pasar a realizar la proyección del estado de resultados.

A continuación se muestra la proyección del estado de resultados para los próximos 5 años, a partir del primer año de operaciones.

Tabla 40. Estados de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	238.057,89	346.684,02	359.577,13	420.482,03	530.589,66
(-) Costo de los productos vendidos	89.382,66	122.908,32	112.331,89	126.112,55	158.341,73
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>148.675,23</b>	<b>223.775,70</b>	<b>247.245,24</b>	<b>294.369,48</b>	<b>372.247,93</b>
(-) Gastos sueldos	31.069,80	39.662,16	39.651,47	48.640,17	58.226,60
(-) Gastos generales	100.453,07	109.738,50	110.391,75	120.106,11	138.437,83
(-) Gastos de depreciación	858,00	2.442,00	4.026,00	5.610,00	7.194,00
(-) Gastos de amortización	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(3.705,63)</b>	<b>51.933,04</b>	<b>73.176,02</b>	<b>100.013,21</b>	<b>148.389,50</b>
(-) Gastos de intereses	8.394,40	9.394,46	7.111,65	4.552,02	1.682,02
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(12.100,03)</b>	<b>42.538,57</b>	<b>66.064,37</b>	<b>95.461,18</b>	<b>146.707,48</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	996,06	6.380,79	9.909,66	14.319,18	22.006,12
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(13.096,09)</b>	<b>36.157,79</b>	<b>56.154,71</b>	<b>81.142,01</b>	<b>124.701,36</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	1.241,76	7.954,71	12.354,04	17.851,24	27.434,30
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>(14.337,85)</b>	<b>28.203,07</b>	<b>43.800,68</b>	<b>63.290,76</b>	<b>97.267,06</b>

MARGEN BRUTO	62,45%	64,55%	68,76%	70,01%	70,16%
MARGEN OPERACIONAL	-1,56%	14,98%	20,35%	23,79%	27,97%
MARGEN NETO	-6,02%	8,14%	12,18%	15,05%	18,33%

En el Anexo 14, se encuentra a detalle la proyección del estado de resultados para los escenarios optimista y pesimista.

## 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

En la siguiente tabla se detallan los valores de los principales factores que afectan el rendimiento de la empresa, la situación en una fecha de corte específica, como si se realizará un análisis de la empresa en un momento exacto.

A continuación se muestra el balance general actual y proyectado para los próximos 5 años.

Tabla 41. Balance General

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>179.097,28</b>	<b>151.148,86</b>	<b>161.411,15</b>	<b>185.371,03</b>	<b>226.345,75</b>	<b>294.160,08</b>
<b>Corrientes</b>	<b>16.757,28</b>	<b>9.666,86</b>	<b>42.371,15</b>	<b>90.357,03</b>	<b>156.941,75</b>	<b>251.950,08</b>
Efectivo	13.242,72	(3.040,68)	29.075,00	76.833,23	142.420,10	246.957,60
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	4.471,47	4.255,84	4.636,10	5.468,10	-
Inventarios Materia Prima	1.757,28	2.282,65	1.837,88	1.957,35	2.307,01	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.757,28	5.953,43	7.202,44	6.930,35	6.746,54	4.992,48
<b>No Corrientes</b>	<b>162.340,00</b>	<b>141.482,00</b>	<b>119.040,00</b>	<b>95.014,00</b>	<b>69.404,00</b>	<b>42.210,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	62.340,00	62.340,00	62.340,00	62.340,00	62.340,00	62.340,00
Depreciación acumulada	-	858,00	3.300,00	7.326,00	12.936,00	20.130,00
Intangibles	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Amortización acumulada	-	20.000,00	40.000,00	60.000,00	80.000,00	100.000,00
<b>PASIVOS</b>	<b>107.809,82</b>	<b>94.199,26</b>	<b>76.258,47</b>	<b>56.417,67</b>	<b>34.101,63</b>	<b>4.648,90</b>
<b>Corrientes</b>	<b>878,64</b>	<b>4.058,02</b>	<b>4.943,12</b>	<b>6.211,02</b>	<b>7.563,30</b>	<b>4.648,90</b>
Cuentas por pagar proveedores	878,64	1.954,14	2.281,87	2.234,77	2.219,77	1.199,07
Sueldos por pagar	-	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Impuestos por pagar	-	1.513,88	2.071,26	3.386,25	4.753,53	2.859,83
<b>No Corrientes</b>	<b>106.931,18</b>	<b>90.141,24</b>	<b>71.315,35</b>	<b>50.206,65</b>	<b>26.538,33</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	106.931,18	90.141,24	71.315,35	50.206,65	26.538,33	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>71.287,46</b>	<b>56.949,60</b>	<b>85.152,68</b>	<b>128.953,35</b>	<b>192.244,12</b>	<b>289.511,18</b>
Capital	71.287,46	71.287,46	71.287,46	71.287,46	71.287,46	71.287,46
Utilidades retenidas	-	(14.337,85)	13.865,22	57.665,90	120.956,66	218.223,72
<b>Comprobación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Valoración Empresa	179.097,28	151.148,86	161.411,15	185.371,03	226.345,75	294.160,08

### Estructura de Capital

<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estructura de Capital</b>						
<b>Deuda</b>	60,20%	62,32%	47,24%	30,44%	15,07%	1,58%
<b>Capital</b>	39,80%	37,68%	52,76%	69,56%	84,93%	98,42%

En el Anexo 15 se detalla el balance general.

## 9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo registra los movimientos de efectivo realizados por la empresa en un período de tiempo determinado.

Tabla 42. Flujo de efectivo

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Incremento</b>					
<b>Actividades Operacionales</b>	507	50.942	68.867	89.255	131.076
Utilidad Neta	(14.338)	28.203	43.801	63.291	97.267
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-
+ Depreciación	858	2.442	4.026	5.610	7.194
+ Amortización	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(4.471)	216	(380)	(832)	5.468
- Δ Inventario MP	(525)	445	(119)	(350)	2.307
- Δ Inventario SF	(4.196)	(1.249)	272	184	1.754
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.076	328	(47)	(15)	(1.021)
+ Δ Sueldos por pagar	590	-	-	0	-
+ Δ Impuestos	1.514	557	1.315	1.367	(1.894)
-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	(16.790)	(18.826)	(21.109)	(23.668)	(26.538)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(16.790)	(18.826)	(21.109)	(23.668)	(26.538)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ (32.566,81)</b>	<b>\$ 64.231,36</b>	<b>\$ 95.516,48</b>	<b>\$ 131.173,74</b>	<b>\$ 209.074,99</b>

Luego de realizar el correspondiente flujo de efectivo, al final del flujo se encuentra un saldo en la caja final, el cual refleja la liquidez de la empresa, es decir, la capacidad del negocio para cubrir sus compromisos de pago a corto plazo.

En el Anexo 16 se encuentra el detalle del flujo de efectivo.

## 9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se refiere a la cantidad mínima requerida de ventas por la empresa para poder cubrir los costos fijos y variables. El punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos totales se igualan a los costos totales, es decir, no existe ni pérdida ni ganancia. Se lo puede encontrar al punto de equilibrio en cantidad de dinero o en cantidad de unidades que se necesitan vender.

A continuación se detalla el punto de equilibrio de este proyecto

**Tabla 43. Punto de Equilibrio**

UNIDADES	0	700	850	1098	1243	1398	1478	1498	1508	1508	1596	1644	1726	1785	1789	1806	2002	2002	2002	2002	2002	
VENTAS	-	10.500,00	12.750,00	16.470,00	18.645,00	20.970,00	22.170,00	22.470,00	22.620,00	22.620,00	23.940,00	24.658,20	25.891,11	26.775,00	26.835,00	27.090,00	30.030,00	30.030,00	30.030,00	30.030,00	30.030,00	30.030,00
COSTOS VARIABLES	-	9.581,74	5.026,11	6.492,56	7.349,95	8.266,48	8.739,52	8.857,79	8.916,92	8.916,92	9.437,27	9.720,38	10.206,40	10.554,84	10.578,49	10.679,01	11.837,97	11.837,97	11.837,97	11.837,97	11.837,97	11.837,97
COSTOS FIJOS	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53	15.788,53
COSTO TOTAL	15.788,53	15.788,53	20.814,64	22.281,08	23.138,48	24.055,00	24.528,05	24.646,31	24.705,44	24.705,44	25.225,79	25.508,91	25.994,93	26.343,36	26.367,02	26.467,54	27.626,50	27.626,50	27.626,50	27.626,50	27.626,50	27.626,50

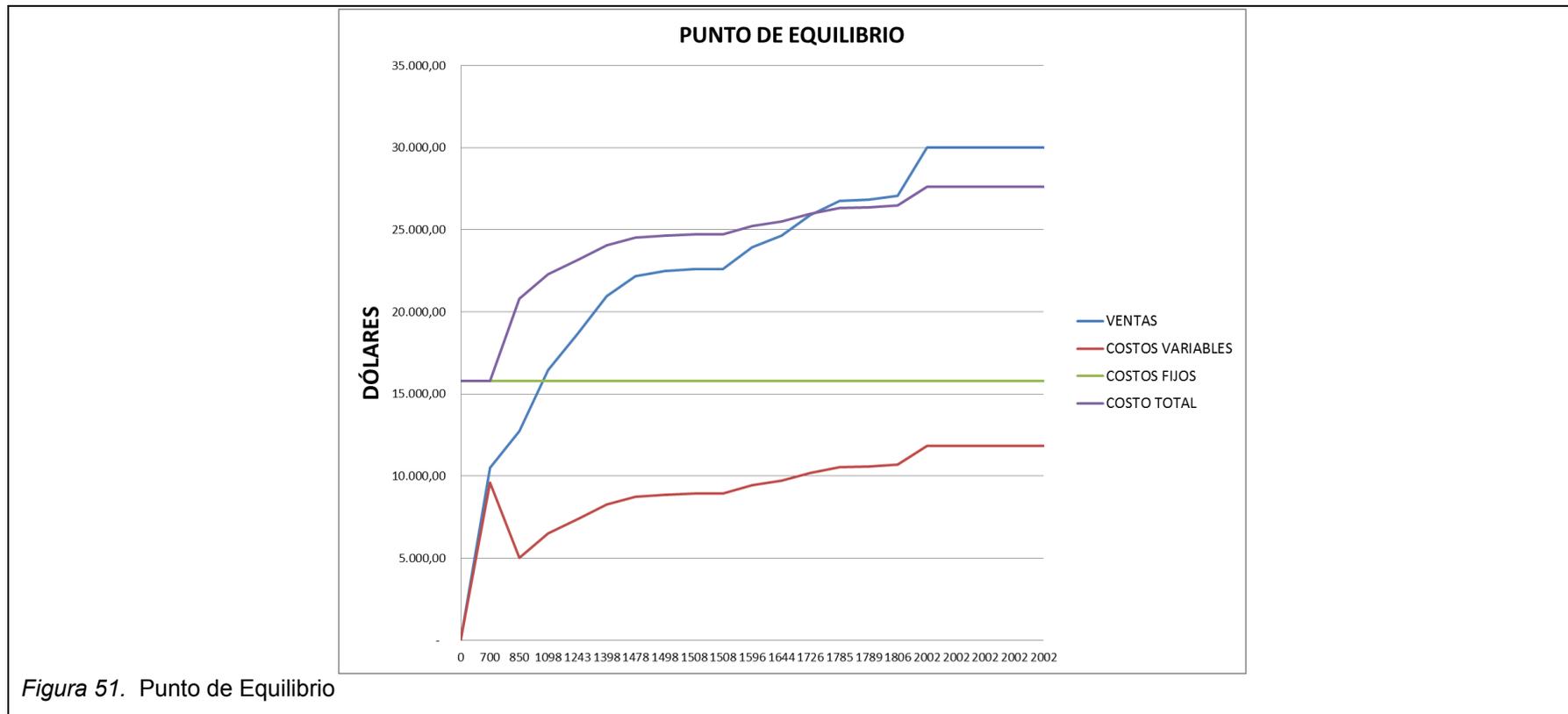


Figura 51. Punto de Equilibrio

Como se puede ver en la tabla 43, se requiere que vayan al bar temático 1726 clientes. Todos los meses por un año para alcanzar el punto de equilibrio. El tiempo que el proyecto se demora en alcanzar el punto de equilibrio es de 13 meses.

## **9.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES**

El análisis de sensibilidad es una herramienta que mide la variación que se genera en el rendimiento del proyecto como consecuencia de modificar una o más variables que ayudan a determinar la rentabilidad, considerando que el resto no cambia.

En el caso de este plan de negocios, las variables que más afectan a la rentabilidad de la empresa son los gastos operativos, los cuales por diferencia son lo que más pesan. En segundo lugar, los gastos de ventas también tienen una influencia importante.

## **9.10 INDICADORES FINANCIEROS**

Los índices financieros nos indican el desempeño de la compañía en el tiempo. A continuación, se muestran los indicadores financieros realizados:

### **9.10.1 Liquidez**

Los índices de liquidez ayudan a medir la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones financieras a corto plazo.

**Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivos Corriente**

Tabla 44. Liquidez

Razón Corriente	2,38
-----------------	------

La razón corriente nos enseña las posibilidades que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones financieras en el corto plazo. Es decir, por cada dólar invertido se tiene \$2,38 de respaldo.

### Prueba Ácida

Prueba Ácida:	1,94
---------------	------

Sirve para medir la liquidez del bar temático del Barcelona Sporting Club para medir su capacidad de pago.

### 9.10.2 Rentabilidad

#### ROI

Tabla 45. ROI

ROI	-8,05%	15,82%
-----	--------	--------

El ROI nos indica el rendimiento sobre la inversión, midiendo las ganancias o pérdidas como porcentaje del valor invertido. Ésta razón es útil para tomar la decisión de inversión o no en un proyecto. En el primer año el ROI es de -8,05%, lo que indica que por cada dólar invertido se pierde 0,805 centavos, pero en el segundo año por cada dólar invertido se gana 0,01582 centavos.

#### ROE

Tabla 46. ROE

ROE	(0,25)
-----	--------

El ROE nos indica el rendimiento sobre el patrimonio de la empresa. La razón de la utilidad neta sobre el patrimonio es de -0,25% en el primer año de funcionamiento. Luego en el año posterior se vuelve positivo.

## ROA

Tabla 47. ROA

ROA	-2,45%
-----	--------

El ROA indica la eficiencia de utilizar los activos de la empresa para la generación de ganancias. En este caso, el ROA es de -2,45%.

En el Anexo 19 se encuentra el detalle de los índices de liquidez y rentabilidad.

### 9.10.3 Desempeño

Los índices de desempeño indican la efectividad y eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos para generar ganancia.

#### Rotación de Inventarios

Rotación Inventario	42
Rotación inventario el días	8,67
Rotación de las cuentas por cobrar	6,89
Rotación de CxC en días	53

La rotación de inventarios mide la rapidez con que se renuevan los productos que la compañía mantiene en sus bodegas.

Tabla 48. Inventario

RESUMEN DE COSTOS E INVENTARIO												
Suministros	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60	
Inventario Inicial M.P.I	\$ -	\$ 1.757,28	\$ 2.045,15	\$ 2.366,42	\$ 2.638,71	\$ 1.905,33	\$ 2.460,81	\$ 2.029,18	\$ 2.307,01	\$ 2.391,67	\$ 2.594,34	
Compras M.P.I	\$ 1.757,28	\$ 3.420,91	\$ 3.908,29	\$ 5.120,62	\$ 4.563,73	\$ 3.820,04	\$ 4.469,54	\$ 4.160,97	\$ 4.439,54	\$ 4.602,47	\$ 2.398,13	
Inventario Final M.P.I	\$ 1.757,28	\$ 1.784,03	\$ 2.282,65	\$ 2.394,15	\$ 1.837,88	\$ 1.933,06	\$ 1.957,35	\$ 2.056,91	\$ 2.307,01	\$ 2.391,67	\$ -	
Costo de Producción M.P.I	\$ -	\$ 3.394,16	\$ 3.670,78	\$ 5.092,89	\$ 5.364,56	\$ 3.792,31	\$ 4.973,00	\$ 4.133,24	\$ 4.439,54	\$ 4.602,47	\$ 4.992,48	
TOTAL COSTO M.P.I	\$ 1.757,28	\$ 5.178,19	\$ 5.953,43	\$ 7.487,05	\$ 7.202,44	\$ 5.725,37	\$ 6.930,35	\$ 6.190,15	\$ 6.746,54	\$ 6.994,14	\$ 4.992,48	

## Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar se refiere a las veces que se renuevan las cuentas por cobrar durante un año, esto es la medida en que se cancelan y se vuelven a emitir durante un año. En este caso, la empresa tiene políticas de cuentas por cobrar de 30 días, el proveedor cobra al contado el 50% y a los 30 días cobra lo restante.

Tabla 49. Cuentas por cobrar

### ANEXO CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

	Política de cuentas por pagar											
	Contado	50%										
	30 días	50%										
	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
0	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60	
Cuentas por pagar iniciales	-	878,64	1.796,69	1.954,14	2.617,38	2.281,87	2.426,69	2.234,77	2.168,99	2.219,77	2.439,14	
(+) Cuentas por pagar del período MP	1.757,28	3.420,91	3.908,29	5.120,62	4.563,73	3.820,04	4.469,54	4.160,97	4.439,54	4.602,47	2.398,13	
(-) Pagos	878,64	2.589,10	3.750,83	4.514,45	4.899,24	4.191,89	4.661,46	4.315,25	4.388,76	4.521,00	3.638,21	
(=) Cuentas por pagar finales	878,64	1.710,46	1.954,14	2.560,31	2.281,87	1.910,02	2.234,77	2.080,49	2.219,77	2.301,23	1.199,07	

## 9.11 VALUACIÓN DEL PROYECTO

Se ha determinado el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como los parámetros para determinar la valoración del proyecto.

Tabla 50. VAN y TIR

<b>Flujo de Caja del Proyecto Anual</b>					
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ (165.854,56)	\$ 10.840,67	\$ 64.452,21	\$ 78.106,48	\$ 95.935,12	\$ 132.593,40
	\$ 10.840,67	\$ 75.292,87	\$ 153.399,36	\$ 249.334,47	\$ 381.927,88

Tasa libre de riesgo	2,54%
Rendimiento del Mercado	12,00%
Beta	0,69
Riesgo País	15%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	24,07%

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$11.250,00	VAN	\$47.776,15
IR	\$1,07	IR	\$1,81
TIR	26,49%	TIR	44,79%
Periodo Rec.	3,37	Periodo Rec.	3,16

WACC	
Año 1	13,82%
Año 2	16,30%
Año 3	34,06%
Año 4	21,59%
Año 5	23,81%

El VAN del flujo de caja de capital para los próximos 5 años será de 11.250,00\$; dado que este valor es mayor a cero, se concluye que el proyecto es viable.

Por otro lado, el TIR del proyecto es de 26,49%, la cual es mayor que el costo de oportunidad, por lo que se concluye que se puede aceptar el emprender este negocio.

En el Anexo 20 se encuentra el detalle de la valuación del proyecto.

## 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El financiamiento para el proyecto deseado se compone de fuentes internas y externas. Para iniciar las operaciones de la empresa, se tiene previsto realizar un préstamo, otorgado por una Institución Financiera o privada. El valor del préstamo es de \$106.931,18, que corresponde al 60% de la inversión total. La tasa de interés anual para el préstamo solicitado es de 11,50%.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA



El capital necesario para poner en marcha el negocio está financiado en un 60% por un préstamo de empresa privada y un 40% que proviene del capital aportado por los socios, y que forma parte del patrimonio de la empresa.

La estructura del préstamo está apalancado en un plazo de deuda de 60 meses, es decir que en 5 años se cancelará el valor total del préstamo más los intereses.

### **10.3 USO DE FONDOS**

Los fondos serán utilizados para el financiamiento de los activos fijos, activos intangibles y capital neto de trabajo, es decir, la inversión inicial, la misma que es necesaria para poner en marcha el negocio.

### **10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA**

En el caso de este proyecto, en los 5 primeros años, el compromiso realizado por los socios es de reinvertir los dividendos que el negocio ofrezca para la misma empresa. De esta manera la deuda será cubierta de una manera más eficiente.

Si se analiza en proyecto desde un escenario normal y con un TIR de 44,79%; valor que indica rentabilidad en el negocio a implementar y genera interés por parte de los inversionistas.

En el Anexo 23 se encuentra el detalle del retorno para el inversionista.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio de mercado se determinó que el entorno del sector en donde se propone poner en marcha el bar temático del Barcelona Sporting Club, es un entorno único ya que no existe servicios similares. Se encuentra un centro comercial cerca y el estadio olímpico Atahualpa que es eje de los potenciales clientes de acuerdo al perfil del consumidor, que se definió con anterioridad y que son personas entre los 15 a 49 años hinchas de este equipo de futbol.
- Para poder cumplir los objetivos a largo y mediano plazo que se propuso la empresa tiene que capacitar a su personal, para que en conjunto cumplan con la misión, visión, objetivos y valores. El equipo administrativo y de operaciones tiene que tener claro los propósitos básicos.
- Existe factibilidad de emprender con el bar temático, ya que se prestan las condiciones de la inversión por parte del club y la licencia oficial lo que permitirá su funcionamiento. Para crear un lugar único donde hinchas con mismos gustos pueden reunirse a pasar un momento agradable.
- Se analizó el proyecto en 3 diferentes escenarios: normal, pesimista y optimista. Se pudo concluir que en el escenario normal, presenta un VAN positivo (\$11.250,00); y una TIR del 26,49% lo cual demuestra ser rentable para invertir en el proyecto.
- A pesar de que el mercado de bares sea muy competitivo no existe un bar temático que tenga el mismo concepto de negocio, lo que representa una gran oportunidad para que el bar temático del Barcelona Sporting Club pueda ingresar con éxito al mercado quiteño.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda seleccionar a cada uno de los proveedores de forma específica, ya que al trabajar con productos perecibles hay que asegurar la calidad a fin de mantener a los clientes satisfechos también hay que analizar la flexibilidad en la forma de pago para lograr tener un stock variado y actualizado.
- El personal es una de las partes más importantes del proyecto por ello el reclutamiento tiene que ser verificado. Ya que en el ámbito de restaurantes el cliente valora mucho el servicio de los trabajadores; eso marca y crea una fidelidad de los clientes.
- Se sugiere realizar constantes investigaciones de mercado para brindar un mejor servicio y conocer a nuestro cliente, fuera de ampliar posibles hinchas nuevos que se agreguen a las ventajas que ofrece el bar temático.
- Es necesario que el bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito cuente con instalaciones de primera, que implica tener espacios adecuados y creas una inercia entre los trabajadores, lo que dará un mejor resultado, más producción y menos desperdicios.
- Comunicar todos los beneficios e información importante del servicio del bar temático del Barcelona Sporting club, para brindar conocimiento al cliente y a todos los hinchas del Barcelona S.C. que viven en Quito puedan asistir constante.
- Es fundamental realizar un seguimiento constante del VAN y la TIR, con un solo objetivo de incrementar el valor de la empresa para sus accionistas.

## REFERENCIAS

- Alborada, M. (2008). *Tipos de Muestras*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014, de [http://maralboran.org/wikipedia/index.php/Tipos\\_de\\_muestras](http://maralboran.org/wikipedia/index.php/Tipos_de_muestras)
- Atehortua, F., Bustamante, R., Valencia, & Jorge. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Recuperado el 26 de mayo de 2014, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=deuda\\_pib](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Riesgo País*. Recuperado el 26 de mayo de 2014, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación*. Recuperado el 26 de julio de 2015, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Interés*. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- Brandim. (2009). *Fútbol Afición y Preferencias*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de [http://www.brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20\(CD\).pdf](http://www.brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20(CD).pdf)
- Código de Trabajo. (2013). *Código De Trabajo*. Recuperado el 9 de septiembre de 2014, de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/ley\\_transparencia/literal\\_a/normasderegulacion/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/ley_transparencia/literal_a/normasderegulacion/codigo_trabajo.pdf)
- Crece Negocios. (2014). Recuperado el 8 de abril de 2015, de La cadena de valor de Porter: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. México D.F., México: Pearson.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. En F. Davis, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 110). México D.F., México: Pearson.
- Diario El Telégrafo. (2011). *Cuero tipo de negocio resultan muy rentables*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/item/cuatro-tipos-de-negocios-resultan-muy-rentables.html>
- Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Censo Económico*. Quito.

- Distrito Metropolitano de Quito. (2013). *Índice delincencial tiende a la baja*. Recuperado el 27 de mayo de 2014, de [http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/ir\\_a/lista-quito/article//indice-delincencial-tiende-a-la-baja.html](http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/ir_a/lista-quito/article//indice-delincencial-tiende-a-la-baja.html)
- Ecuador en Cifras. (2013). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 28 de 09 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>
- Editorial, E. (2013). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 28 de mayo de 2014, de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- Futbolizados. (2013). Recuperado el 3 de septiembre de 2014, de <http://www.futbolizados.com/2396/en-promedio-de-asitencias-emelec-fue-el-mejor-local-barcelona-el-mejor-visitante/>
- Gerza. (2012). *gerza*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014, de [http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/grupos\\_focales.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html)
- González, J. (2011). *El Universo*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de <http://www.eluniverso.com/2011/11/30/1/1447/15-millones-turistas-recibe-quito-cada-ano.html>
- IEPI. (2013). *Concepto*. Recuperado el 26 de mayo de 2014, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Instituto Nacional De Estaísticas y Censos - INEC. (2013). Recuperado el 28 de septiembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Ley de Compañías. (1999). Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Liate. (2013). *Slideshare*. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de <http://es.slideshare.net/wsanavria/la-cadena-de-valor-de-michael-porter>
- Lituma, V. (2014). *Gualaquiza*. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://www.gualaquiza.com/noticias/deportes/cuando-se-jodio-el-futbol-ecuatoriano>

- Ministerio de Turismo. (2012). *Quito censo económico*. Recuperado el 2 de junio de 2014, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/datos-turisticos-adicionales/category/6-datos-censo-economico#>
- Naresh K. Malhotra, J. F. (2004). *Investigacion de Mercados*. En Malhotra. México D.F., México: Person.
- Naresh K. Malhotra, José Francisco javier dávila Martinez, magda Elizabeth Treviño Rosales. (2004). *Investigación de Mercado*. México D.F., México: Pearson Educacion.
- Pinto, C. (2012). *Los Clubes más grandes de América*. Recuperado el 2 de julio de 2014, de <http://www.pasionlibertadores.com/fanaticos/Los-Clubes-mas-grandes-de-America-20121028-0001.html>
- SERCOP. (2013). *Contratacion publica*. Recuperado el 28 de mayo de 2014, de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CPC/index.cpe>
- Superintendencia de Compañías. (2013). Recuperado el 20 de febrero de 2015, de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul)
- Uso de tecnologia en Ecuador. (2011). *Uso de tecnologia en Ecuador*. Recuperado el 26 de mayo de 2014, de [file:///C:/Users/Andres%20Saenz/Downloads/uso\\_tecnologia.pdf](file:///C:/Users/Andres%20Saenz/Downloads/uso_tecnologia.pdf)
- Walker, Boyd, Mullins & Larréché. (2005). *Marketing Estratégico*. México D.F., México: McGrawHill.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**MATRIZ FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Personal dispuesto y capacitado para la atención del cliente.</li> <li>2) Noción de marca.</li> <li>3) Primer bar temático para hombres y mujeres hinchas de Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.</li> <li>4) Cuenta con un servicio especializado y de primera calidad.</li> <li>5) Comprensión sobre todo tipo de deportes y analizar la forma de explotar la industria.</li> <li>6) El fútbol hace que las personas se involucren sentimentalmente con el equipo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) No tener registros históricos para realizar proyecciones de ventas.</li> <li>2) No contar con el capital necesario.</li> <li>3) No poseer un local propio para ejecutar el proyecto.</li> <li>4) Empresa nueva y sin experiencia en el mercado.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) No presentar competencia en el mercado de un bar deportivo personalizado.</li> <li>2) Mayor poder adquisitivo por lo que existe una mayor disposición de gasto por parte de los consumidores a la hora de salir a divertirse</li> <li>3) El país se encuentra estable a nivel político.</li> <li>4) El gobierno, proporciona una cantidad considerable al desarrollo de las nuevas empresas, lo cual es bueno ya que está facilitando préstamos y ayuda al desarrollo de nuevos nichos de negocio.</li> <li>5) La tecnología ayuda a los procesos para el correcto desarrollo de los partidos de fútbol y la empresa se puede beneficiar de la misma.</li> <li>6) Los precios de la competencia son muy altos.</li> <li>7) Al crear el museo los turistas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) (F2 – O1) Crear un bar temático con la marca más grande del Ecuador.</li> <li>2) (F5 – O2) Mercado poco explotado, hay gran campo y aprovechar el deporte para satisfacer las necesidades de un grupo específico.</li> <li>3) (F1 – O5) Captación al personal para que utilice la tecnología en la creación de procesos.</li> <li>4) (F3–O6) Desarrollar un lugar único con la mejor tecnología en el mercado y adaptado para la hinchada más grande del país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) (D1 – O1) Contratar a gente con experiencia para crear el único bar temático del Barcelona S.C.</li> <li>2) (D2 – O5) Pedir al gobierno los créditos que ofrece para crear un negocio nuevo.</li> <li>3) (D3 – O2) Aplicar Por medio de encuestas el mejor lugar para crear el bar temático en la ciudad de Quito, las personas tienen más ingresos y tienden a gastar en diversión con amigos.</li> <li>4) (D4 – O6) Levantar información de las empresas de tecnología para tener la mejor del mercado, ya que no tenemos experiencia.</li> </ol>

<p>van a querer ir y saber más sobre el equipo ídolo.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bares sin licencia oficial del club.</li> <li>2) Servicios sustitutos ya que alguna gente prefiere quedarse en su casa cómodamente.</li> <li>3) Depender de la tasa de interés del banco, para poder financiar la actividad.</li> <li>4) El alto nivel delictivo de la ciudad, afecta a la sociedad ya que la gente no sale por las noches.</li> <li>5) La competencia ya tiene su mercado establecido y son conocidos en el mercado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) (F4 – A1) Constante formación en el ámbito personal de los trabajadores de la empresa, ayudarles en la vida personal.</li> <li>2) (F3 - A2) Establecer convenio con el club, jugadores, periodistas, y comisión de fútbol para así no permitir que personas sin la licencia oficial puedan crear bares similares.</li> <li>3) (F5 – A3) Al conocer el negocio deportivo analizar la mejor tasa de interés que se podría conseguir en el país.</li> <li>4) (F2 –A2) Firmar un contrato de exclusividad de segmento con el club para dificultar a los nuevos competidores.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) (D3 – A4) Ejecutar un análisis de zonas con menos delincuencia para buscar un lugar apto y cómodo para el cliente.</li> <li>2) (D2 – A3) Negociar un plan de pago para que las entidades financieras nos den la mejor tasa de interés ya que es una inversión alta para crear el bar temático de Barcelona S.C. en la ciudad de Quito.</li> </ol>

**ANEXO 3**  
**Matriz EFE**

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1) No presentar competencia en el mercado de bar personalizado deportivo.	0,1	4	0,4
2) Mayor poder adquisitivo por lo que existe una mayor disposición de gasto por parte de los consumidores a la hora de salir a divertirse.	0,07	2	0,14
3) El país se encuentra estable a nivel político.	0,09	3	0,27
4) El gobierno está apoyando a los proyectos para crear tu propia empresa.	0,1	3	0,3
5) El gobierno, proporciona una cantidad considerable al desarrollo de las nuevas empresas, lo cual es bueno ya que está facilitando préstamos y ayuda al desarrollo de nuevos nichos de negocio.	0,06	3	0,18
6) La tecnología ayuda a los procesos para el correcto desarrollo de los partidos de fútbol y la empresa se puede beneficiar de la misma.	0,08	2	0,16
<b>Subtotal</b>	0,5		1,45
<b>Amenazas</b>			
1) Problemáticas sociales que afectan directamente a la empresa.	0,15	1	0,15
2) Bares sin licencia oficial del club.	0,2	3	0,6
3) Depender de la tasa de interés del banco, para poder financiar la actividad.	0,05	3	0,15
4) El alto nivel delictivo de la ciudad, afecta a la sociedad ya que la gente no sale por las noches.	0,1	4	0,4
<b>Subtotal</b>	0,5		1,3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

“La puntuación ponderada total promedio es de 2.5, Una puntuación ponderada de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Que la estrategia de la empresa aprovecha eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas”. (David, 2008)

### ANEXO 3

#### Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1) Personal dispuesto y capacitado para la atención del cliente.	0,2	3	0,6
2) Noción de marca.	0,25	4	1
3) Primer bar temático para hombres y mujeres hinchas de Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.	0,15	4	0,6
4) Cuenta con un servicio especializado y de primera calidad.	0,1	3	0,3
7) Comprensión sobre todo tipo de deportes y analizar la forma de explotar la industria.	0,05	4	0,2
Subtotal	0,75		2,7
<b>Debilidades</b>			
1) No tener registros históricos para realizar proyecciones de ventas.	0,05	2	0,1
2) No contar con el capital necesario.	0,1	1	0,1
3) No poseer un local propio para ejecutar el proyecto.	0,07	1	0,07
4) Empresa nueva y sin experiencia en el mercado.	0,03	2	0,06
Subtotal	0,25		0,33
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,03</b>

“Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte” (David, 2008)

## ANEXO 4

### Encuesta

#### ENCUESTAS SEGUIDORES DE FÚTBOL

#### ENCUESTA PARA SEGUIDORES DEL FÚTBOL ECUATORIANO Y MEDIR DE ACEPTACIÓN DE UN BAR TEMÁTICO EN QUITO

Buenos días soy Andrés Sáenz estudiante de la Universidad de las Américas y estoy levantando información para medir la aceptación de un bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito.

Esta encuesta tomará menos de 5 minutos de su tiempo, su colaboración será indispensable y su identidad será mantenida en anonimato.

Gracias por su tiempo

#### 1. ¿Actualmente es socio del BARCELONA S.C?

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

#### 2. Si su respuesta es SI que paquete de socio tiene.

SUB 12\_\_\_\_ SUB15\_\_\_\_ SUB18\_\_\_\_ SENIOR\_\_\_\_

#### 3. Si su respuesta fue NO porqué no es socio.

Falta de dinero \_\_\_\_

No hay interés \_\_\_\_

Falta de información \_\_\_\_

Malos paquetes \_\_\_\_

Otros \_\_\_\_

**4. ¿De 10 partidos que aproximadamente hay en el año en Quito del Barcelona S.C, usted cuantas veces asiste al estadio?**

De 8-10 veces            \_\_\_  
De 5-7 veces             \_\_\_  
De 4-5 veces             \_\_\_  
Menos de 3 veces        \_\_\_

**5. Cuando no juega en Quito donde mira el partido (Marque sólo una respuesta)**

Casa    \_\_\_            Bar            \_\_\_            Por Internet    \_\_\_  
Casa amigos/familiares    \_\_\_            Restaurante    \_\_\_

A continuación le voy a describir la idea del bar temático del Barcelona Sporting Club en la ciudad de Quito. Es un bar donde se van a reunir hinchas, socios, familiares, personas que tengan un agrado por el club y con un mismo fin de aportar al club de alguna forma. Tener un lugar propio en una zona única en la ciudad de Quito que cuente con última tecnología y un ambiente agradable estilo museo donde puedan ver recuerdos del Ídolo.

**6. Que tanto le gustó o no la idea. (Marque del 5 al 1 siendo 5 mucho y 1 nada)**

Mucho \_    5\_            4\_            3\_            2\_            1\_            Nada \_

**7. Ordene del 1 al 5 las razones por las cuales asistiría a este bar (donde 5 el más importante y 1 el menos importante)**

Ambiente y decoración:    \_\_\_  
Seguridad:                    \_\_\_  
Variedad de productos:    \_\_\_

Precios: \_\_\_\_\_  
Servicio: \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un bar temático de su equipo como cover(pago al entrar en el bar) en la entrada?**

\$5: \_\_\_\_\_ \$7: \_\_\_\_\_ \$10: \_\_\_\_\_ \$15: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

**9. ¿Estaría dispuesto ser socio del B.S.C si tuviera un beneficio en un bar temático?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

**9.1. ¿Usted estaría dispuesto a aportar mensualmente con su equipo?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

**9.2. ¿Si su respuesta fue SI cuanto estaría dispuesto aportar mensualmente?**

\$0-5: \_\_\_\_\_ \$6-10: \_\_\_\_\_ \$11-25: \_\_\_\_\_ \$26-40: \_\_\_\_\_ \$+41: \_\_\_\_\_

**10. ¿Qué beneficios le gustaría encontrar en el bar temático del Barcelona Sporting Club por ser socio? (selección hasta dos respuestas, las principales para usted)**

Descuentos en productos del bar \_\_\_\_\_  
Merchandising autografiado \_\_\_\_\_  
Descuentos en el cover del bar \_\_\_\_\_  
Viajes a ver al ídolo donde juegue \_\_\_\_\_  
Descuento en supermercados \_\_\_\_\_  
Descuento en hospitales \_\_\_\_\_

**11. ¿Qué productos y servicios quisiera que el bar temático del Barcelona Sporting Club le brindara?** (selección dos respuestas, las principales para usted)

Museo del equipo \_\_\_\_\_

Platos con nombres de ex figuras \_\_\_\_\_

Invitar a ex jugadores \_\_\_\_\_

Tecnología de última generación \_\_\_\_\_

Bebidas con letras de barras \_\_\_\_\_

Variedad de cerveza artesanal \_\_\_\_\_

**12. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría que se encuentre el bar temático del B.S.C?**

Norte \_\_\_\_\_

Chillos \_\_\_\_\_

Sur \_\_\_\_\_

Centro \_\_\_\_\_

Cumbayá \_\_\_\_\_

**13. ¿Por qué medio le gustaría recibir información acerca del bar temático?**

Internet \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Teléfono celular \_\_\_\_\_

Prensa \_\_\_\_\_

**14. ¿Le gustaría estar informado acerca de los beneficios y promociones del bar en caso de abrirlo?**

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

**Los siguientes son datos de identificación y serán confidenciales con esto terminamos la encuesta.**

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Género:** M o F

**Email:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Sector donde Vive:** \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su participación.

**ANEXO 5**  
**Recetas estándares**

<b>LAGRIMAS DE POLLO</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MATERIA PRIMA</b>
Pollo	250	gr.	\$ 2,00
Huevo	1	unidad	\$ 0,12
Pan rallado	10	gr.	\$ 0,05
Sal	1	onza.	\$ 0,02
Pimienta	1	onza.	\$ 0,02
Hongos	300	gr.	\$ 0,50
Mostaza	1	gr.	\$ 0,05
Miel	1	gr.	\$ 0,05
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 2,81</b>

<b>Tabla Jamón Serrano</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Jamón Serrano	60	gr.	\$ 2,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 2,00</b>
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 2,00</b>

<b>Pulpo a la Gallega</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Pulpo	1,5	kg.	\$ 2,50
Papas mediana	4	unidad	
Cebolla	1	gr.	\$ 0,10
Hoja de laurel	1	unidad	\$ 0,10
Sal	1	onza.	\$ 0,02
Sal en escamas	1	onza.	\$ 0,03
Pimentón dulce	1	onza.	\$ 0,05
aceite de oliva	10	c/c	\$ 0,20
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 3,00</b>

<b>Calamares Apanados</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Calamares cortados en anillos	15	gr.	\$ 2,50
Harina de trigo	1	gr.	\$ 0,15
Huevos	2	unidad	\$ 0,24
Pan rallado	10	gr.	\$ 0,05
Sal	1	onza.	\$ 0,02
Pimienta	1	onza.	\$ 0,02
Aceite	10	c/c	\$ 0,10
SUBTOTAL			\$ 3,08

<b>Papas Bravas</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Papas Fritas	100	gr.	\$ 1,00
Dientes de Ajo	3	gr.	\$ 0,15
Aceite de oliva	10	c/c	\$ 0,20
Salsa de tomate	40	gr.	\$ 1,05
Pimienta Cayena	1	onza.	\$ 0,02
Coñac	4	c/c	\$ 0,45
Perejil	1	gr.	\$ 0,15
Pimentón picante	1	onza.	\$ 0,03
SUBTOTAL			\$ 3,05

<b>Mejillones a la Marinera</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Mejillones	60	gr.	\$ 1,00
Cebolla	1	unidad	\$ 0,10
Dientes de ajo	2	unidades	\$ 0,10
Tomate	1	unidad	\$ 0,10
Salsa de tomate	3	cucharadas	\$ 0,25
Perejil picado	1	gr.	\$ 0,15
Vino Blanco	1	taza	\$ 0,80
Pimentón Dulce	1	onza.	\$ 0,03
SUBTOTAL			\$ 2,53

<b>Tortilla Española</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Papa	4	unidades	\$ 0,60
Huevo	9	unidades	\$ 1,08
Cebolla	1	unidad	\$ 0,10
Aceite de oliva	10	c/c	\$ 0,20
Pimienta	1	onza.	\$ 0,02
Sal	1	onza.	\$ 0,02
SUBTOTAL			\$ 2,02

<b>Choclo con Queso</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Choclos tiernos	4	unidades	\$ 1,00
Queso tierno	60	gr.	\$ 0,60
Habas Tiernas	24	unidades	\$ 0,50
SUBTOTAL			\$ 2,10

<b>Tabla de Quesos y Jamones</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Jamón de pollo	80	gr.	\$ 0,80
Jamón de pierna	80	gr.	\$ 0,75
Queso mozzarella	20	gr.	\$ 0,40
Queso maduro	30	gr.	\$ 0,60
SUBTOTAL			\$ 2,55

<b>Nacho Mexicano</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Nacho	100	gr.	\$ 0,90
Carne molida	15	gr.	\$ 0,40
Tomate	10	gr.	\$ 0,10
Aguacate	10	gr.	\$ 0,25
Cebolla	10	gr.	\$ 0,10
Lechuga	10	gr.	\$ 0,15
Fréjol	15	gr.	\$ 0,25
SUBTOTAL			\$ 2,15

<b>Papas Mexicanas</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Papas Fritas	7	unidades	\$ 0,70
Carne molida	15	gr.	\$ 0,40
Tomate	10	gr.	\$ 0,10
Aguacate	10	gr.	\$ 0,25
Cebolla	10	gr.	\$ 0,10
Lechuga	10	gr.	\$ 0,15
Frejol	15	gr.	\$ 0,25
SUBTOTAL			\$ 1,95

<b>Huevos Rotos</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Papas Fritas	5	unidades	\$ 0,50
Huevos Fritos	3	unidades	\$ 0,36
Jamón Serrano	3	unidades	\$ 1,25
SUBTOTAL			\$ 2,11

<b>Alitas</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Alitas de Pollo	10	unidades	\$ 1,50
Manteca	5	gr.	\$ 0,40
Salsa picante	50	c/c	\$ 0,25
Pimienta de cayena	1	onza.	\$ 0,05
Ajo en Polvo	1	unidad	\$ 0,05
Harina	1	gr.	\$ 0,15
Sal	1	onza	\$ 0,02
Aceite	1	gr.	\$ 0,10
SUBTOTAL			\$ 2,52

**ANEXO 6**  
**Insumo Bebidas Refrescantes**

Gaseosa Vidrio			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Gaseosa	300	ml.	\$ 0,45
			SUBTOTAL
			\$ 0,45
			Costo Total
			\$ 0,45

Gaseosa Dieta			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Gaseosa	500	ml.	\$ 0,65
			SUBTOTAL
			\$ 0,65
			Costo Total
			\$ 0,65

Agua Sin Gas			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Botella de Agua	500	ml.	\$ 0,35
			SUBTOTAL
			\$ 0,35
			Costo Total
			\$ 0,35

Agua Con Gas			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Botella de Agua	500	ml.	\$ 0,45
			SUBTOTAL
			\$ 0,45
			Costo Total
			\$ 0,45

Te Helado			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Botella De te	500	ml.	\$ 0,65
			SUBTOTAL
			\$ 0,65
			Costo Total
			\$ 0,65

**Jugos de Botellas**

<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Botella jugo	300	ml.	\$ 0,50
		SUBTOTAL	\$ 0,50
		Costo Total	\$ 0,50

**ANEXO 7**  
**Insumos Bebidas Alcohólicas**

Cerveza Barril			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Cerveza Barril	1	litro	\$ 0,50
			SUBTOTAL
			\$ 0,50
			Costo Total
			\$ 0,50

Cerveza Sin Alcohol			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Botella Cerveza	500	ml.	\$ 0,60
			SUBTOTAL
			\$ 0,60
			Costo Total
			\$ 0,60

Cerveza Artesanal			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Vaso de cerveza	400	ml.	\$ 1,25
			SUBTOTAL
			\$ 1,25
			Costo Total
			\$ 1,25

Tinto de Verano			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO MA.PR
Gaseosa	350	ml.	0,45
Vino	350	ml.	1,03
Rodaja Naranja o limón	1	unidad	0,02
Hielos	-	unidad	
			SUBTOTAL
			\$ 1,50
			Costo Total
			\$ 1,50

<b>Sangría</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO MA.PR</b>
Agua Tónica	350	ml.	0,47
Vino	350	ml.	1,01
Frutas	1	unidad	0,02
Canela	1	palo	0,01
Hielos	-	unidad	
SUBTOTAL			\$ 1,50
Costo Total			\$ 1,50

## **ANEXO 8**

### **Política de terminación del contrato laboral**

#### **Capítulo IX**

##### **De la terminación del contrato de trabajo**

Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio.

## **ANEXO 9**

### **Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

#### **4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS**

##### **Art. 114.-**

El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercitarán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

**Art. 115.-**

**Son obligaciones de los socios:**

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

## ANEXO 10 Financiero

### Inversión Inicial

#### MAQUINARIA

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado al fin del proyecto</i>
Cocina Industrial (4 hornilla)	1	\$ 2.500,00	2.500,00	5	250,00	250,00
Horno	1	\$ 2.500,00	2.500,00	5	250,00	250,00
Refrigeradora	1	\$ 2.000,00	2.000,00	5	200,00	200,00
Congeladora	1	\$ 1.000,00	1.000,00	5	100,00	100,00
Freidora	1	\$ 1.300,00	1.300,00	5	130,00	130,00
Mesa Acero inoxidable	2	\$ 500,00	1.000,00	5	50,00	100,00
Extractor	1	\$ 650,00	650,00	5	65,00	65,00
Tinas de Lavado	2	\$ 30,00	60,00	5	3,00	6,00
Licadoras	2	\$ 120,00	240,00	5	12,00	24,00
Pelador papas y vegetales	1	\$ 610,00	610,00	5	61,00	30,50
Juego ollas 28(piezas)	1	\$ 650,00	650,00	5	65,00	32,50
Sartén	4	\$ 40,00	160,00	5	4,00	8,00
Pinzas	2	\$ 10,00	20,00	5	1,00	1,00
Pyrex	2	\$ 20,00	40,00	5	2,00	-
Espátula	2	\$ 10,00	20,00	5	1,00	-
Juego de cuchillos	1	\$ 70,00	70,00	5	7,00	3,50
Máquina de Hielo	1	\$ 400,00	400,00	5	40,00	80,00
Rallador	1	\$ 20,00	20,00	5	2,00	-
Abrelatas	1	\$ 20,00	20,00	5	2,00	-
Extintor pequeño	2	\$ 100,00	200,00	5	10,00	10,00
Afilador	1	\$ 15,00	15,00	5	1,50	-

#### MUEBLES Y ENSERES

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado unitario</i>
Sillas para mesas	92	\$ 30,00	2.760,00	5	250,00	15,00
Barra para bar	1	\$ 1.500,00	1.500,00	5	250,00	300,00
Taburetes de la barra	21	\$ 65,00	1.365,00	5	20,00	35,00
Sala lounge	1	\$ 400,00	400,00	5	100,00	150,00
Pantallas LED 52"	6	\$ 1.200,00	7.200,00	5	130,00	400,00
Mesas madera	28	\$ 80,00	2.240,00	5	50,00	45,00
Juego de cubiertos 12 persona	4	\$ 200,00	800,00	5	65,00	80,00
Teléfono	1	\$ 60,00	60,00	5	3,00	6,00
Sistema sonido	1	\$ 1.200,00	1.200,00	5	12,00	120,00
Caja	2	\$ 800,00	1.600,00	5	61,00	160,00
Sillas para caja	2	\$ 120,00	240,00	5	65,00	24,00
Proyector	1	\$ 500,00	500,00	5	4,00	280,00

**ADECUACIONES**

<b><i>Equipo</i></b>	<b><i>Cantidad (unidades)</i></b>	<b><i>Costo Unitario</i></b>	<b><i>Costo Total</i></b>	<b><i>Vida Útil (años)</i></b>
CONSTRUCCION Y DECORACION	1	20.000,00	20.000,00	5

**ACTIVOS INTANGIBLES**

<b><i>Equipo</i></b>	<b><i>Cantidad (unidades)</i></b>	<b><i>Costo Unitario</i></b>	<b><i>Costo Total</i></b>	<b><i>Vida Útil (años)</i></b>	<b><i>Valor de rescate unitario</i></b>
Facturación Y Crm	1	9.000,00	9.000,00	5	2.000,00

## ANEXO 11

### Ingresos

#### Escenario Normal

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	10.125	14.680	11.611	11.965	13.357
<b>Bebidas Alcoholicas</b>	13.889	15.104	13.941	13.978	16.996
<b>Bebidas Refrescantes</b>	8.817	9.269	8.847	9.019	9.902
<b>Covers</b>	16.247	23.662	26.568	29.367	32.785
<b>TOTAL</b>	<b>49.079</b>	<b>62.715</b>	<b>60.967</b>	<b>64.329</b>	<b>73.041</b>
AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	8,63	9,35	10,23	11,30	12,62
<b>Bebidas Alcoholicas</b>	3,46	3,75	4,10	4,53	5,06
<b>Bebidas Refrescantes</b>	2,30	2,49	2,73	3,01	3,37
<b>Covers</b>	5,05	5,47	5,98	6,61	7,38
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>237.737,70</b>	<b>346.346,90</b>	<b>358.925,45</b>	<b>419.928,39</b>	<b>529.861,79</b>

#### Escenario Optimista

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	10.695	16.273	13.335	13.054	14.319
<b>Bebidas Alcoholicas</b>	16.460	16.656	17.691	15.150	17.901
<b>Bebidas Refrescantes</b>	10.260	10.275	11.385	10.240	10.203
<b>Covers</b>	16.428	24.869	39.650	53.899	59.124
<b>TOTAL</b>	<b>53.844</b>	<b>68.073</b>	<b>82.060</b>	<b>92.343</b>	<b>101.547</b>
AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	8,63	9,51	11,62	13,43	13,72
<b>Bebidas Alcoholicas</b>	3,46	3,82	4,66	5,39	5,51
<b>Bebidas Refrescantes</b>	2,30	2,54	3,10	3,58	3,66
<b>Covers</b>	5,05	5,56	6,80	7,85	8,02
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>255.779,17</b>	<b>382.800,91</b>	<b>542.147,09</b>	<b>716.980,22</b>	<b>806.836,81</b>

### Escenario Pesimista

<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	7.603	9.659	10.973	11.092	11.485
<b>Bebidas Alcoholicas</b>	9.094	11.554	13.126	13.268	13.737
<b>Bebidas Refrescantes</b>	6.621	8.411	9.556	9.659	10.001
<b>Covers</b>	6.366	8.088	9.188	9.288	9.616
<b>TOTAL</b>	<b>29.684</b>	<b>37.713</b>	<b>42.843</b>	<b>43.307</b>	<b>44.839</b>
<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<i>Incremento</i>					
<b>Entradas</b>	8,63	9,51	11,62	13,43	13,72
<b>Bebidas Alcoholicas</b>	3,46	3,82	4,66	5,39	5,51
<b>Bebidas Refrescantes</b>	2,30	2,54	3,10	3,58	3,66
<b>Covers</b>	5,05	5,56	6,80	7,85	8,02
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>144.445,73</b>	<b>202.324,71</b>	<b>280.748,74</b>	<b>328.013,77</b>	<b>346.987,53</b>

## ANEXO 12

### Costos Fijos

<b>DATOS</b>		
Suministros	\$ 10,00	mensuales
Seguro maquinaria	\$ 321,00	mensuales
Mantenimiento y reparaciones	\$ 50,00	mensuales
Servicios básicos	\$ 440,00	mensuales
Gasto arriendo	\$ 1.800,00	mensuales
Gasto Publicidad	\$ 543,33	mensuales
Promocion	20% ventas	mensuales
10% del Cover al B.S.C	10% cover	mensuales
Gastos de constitución	\$ 2.500,00	un solo pago

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Incremento</i>					
<b>Gastos Suministros de Oficina</b>	120	124	129	134	139
<b>Seguros de maquinaria</b>	3.852	3.852	3.852	3.852	3.852
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>	600	622	645	669	693
<b>Servicios básicos</b>	5.280	5.474	5.675	5.883	6.099
<b>Gasto arriendo</b>	21.600	22.393	23.215	24.067	24.950
<b>Publicidad</b>	17.160	10.960	10.960	10.960	10.960
<b>10% del Cover al B.S.C</b>	8.218	12.949	15.902	19.433	24.227
<b>Guardiana</b>	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
<b>20% Promocion</b>	31.175	43.438	40.112	45.230	57.663
<b>Gastos de Constitución</b>	2.500	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 104.905,07</b>	<b>\$ 114.212,52</b>	<b>\$ 114.888,60</b>	<b>\$ 124.626,63</b>	<b>\$ 142.982,88</b>

<b>Publicidad</b>		
Fiesta	\$ 5.000,00	una vez
Facebook	\$ 3.600,00	mensuales
Socialtool	\$ 720,00	mensuales
Diseño Pagina web	\$ 1.200,00	una vez
Mantenimiento página	\$ 2.640,00	mensuales
Merchandising	\$ 1.800,00	6 vecez al año
Flyers	\$ 1.000,00	una vez
Twitter	\$ 1.200,00	mansual
<b>total</b>	<b>\$ 17.160,00</b>	

**Servicios básicos**

Teléfono	\$	50,00	mensuales
Gas	\$	60,00	mensuales
Internet	\$	70,00	mensuales
Directv	\$	90,00	mensuales
Electricidad	\$	90,00	mensuales
Agua	\$	80,00	mensuales
total	\$	440,00	mensual

## ANEXO 13

### Depreciación

PERIODO	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
<b>Cocina Industrial (4 hornillas)</b>											
Costo de compra	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Gasto de depreciación		37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50
Depreciación Acum	-	37,50	450,00	487,50	900,00	937,50	1.350,00	1.387,50	1.800,00	1.837,50	2.250,00
Valor en libros	2.500,00	2.462,50	2.050,00	2.012,50	1.600,00	1.562,50	1.150,00	1.112,50	700,00	662,50	250,00
<b>Horno</b>											
Costo de compra	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Gasto de depreciación		37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50
Depreciación Acum	-	37,50	450,00	487,50	900,00	937,50	1.350,00	1.387,50	1.800,00	1.837,50	2.250,00
Valor en libros	2.500,00	2.462,50	2.050,00	2.012,50	1.600,00	1.562,50	1.150,00	1.112,50	700,00	662,50	250,00
<b>Refrigeradora</b>											
Costo de compra	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gasto de depreciación		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Depreciación Acum	-	30,00	360,00	390,00	720,00	750,00	1.080,00	1.110,00	1.440,00	1.470,00	1.800,00
Valor en libros	2.000,00	1.970,00	1.640,00	1.610,00	1.280,00	1.250,00	920,00	890,00	560,00	530,00	200,00
<b>Congeladora</b>											
Costo de compra	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Gasto de depreciación		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Depreciación Acum	-	15,00	180,00	195,00	360,00	375,00	540,00	555,00	720,00	735,00	900,00
Valor en libros	1.000,00	985,00	820,00	805,00	640,00	625,00	460,00	445,00	280,00	265,00	100,00
<b>Freidora</b>											
Costo de compra	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Gasto de depreciación		19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50
Depreciación Acum	-	19,50	234,00	253,50	468,00	487,50	702,00	721,50	936,00	955,50	1.170,00
Valor en libros	1.300,00	1.280,50	1.066,00	1.046,50	832,00	812,50	598,00	578,50	364,00	344,50	130,00
<b>Mesa Acero inoxidable</b>											
Costo de compra	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gasto de depreciación		7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Depreciación Acum	-	7,50	90,00	97,50	180,00	187,50	270,00	277,50	360,00	367,50	450,00
Valor en libros	500,00	492,50	410,00	402,50	320,00	312,50	230,00	222,50	140,00	132,50	50,00
<b>Extractor</b>											
Costo de compra	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Gasto de depreciación		9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75
Depreciación Acum	-	9,75	117,00	126,75	234,00	243,75	351,00	360,75	468,00	477,75	585,00
Valor en libros	650,00	640,25	533,00	523,25	416,00	406,25	299,00	289,25	182,00	172,25	65,00
<b>Tinas de Lavado</b>											
Costo de compra	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Gasto de depreciación		0,45	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Depreciación Acum	-	0,45	3,75	4,05	7,35	7,65	10,95	11,25	14,55	14,85	18,15
Valor en libros	30,00	29,55	26,25	25,95	22,65	22,35	19,05	18,75	15,45	15,15	11,85
<b>Licadoras</b>											
Costo de compra	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Gasto de depreciación		1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
Depreciación Acum	-	1,80	21,60	23,40	43,20	45,00	64,80	66,60	86,40	88,20	108,00
Valor en libros	120,00	118,20	98,40	96,60	76,80	75,00	55,20	53,40	33,60	31,80	12,00
<b>Pelador papas y vegetales</b>											
Costo de compra	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00
Gasto de depreciación		9,15	9,15	9,15	9,15	9,15	9,15	9,15	9,15	9,15	9,15
Depreciación Acum	-	9,15	109,80	118,95	219,60	228,75	329,40	338,55	439,20	448,35	549,00
Valor en libros	610,00	600,85	500,20	491,05	390,40	381,25	280,60	271,45	170,80	161,65	61,00

PERIODO	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
<b>Juego ollas 28(piezas)</b>											
Costo de compra	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Gasto de depreciación		9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75
Depreciación Acum	-	9,75	117,00	126,75	234,00	243,75	351,00	360,75	468,00	477,75	585,00
Valor en libros	650,00	640,25	533,00	523,25	416,00	406,25	299,00	289,25	182,00	172,25	65,00
<b>Sartén</b>											
Costo de compra	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Gasto de depreciación		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Depreciación Acum	-	0,60	7,20	7,80	14,40	15,00	21,60	22,20	28,80	29,40	36,00
Valor en libros	40,00	39,40	32,80	32,20	25,60	25,00	18,40	17,80	11,20	10,60	4,00
<b>Pinzas</b>											
Costo de compra	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Gasto de depreciación		0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Depreciación Acum	-	0,15	1,80	1,95	3,60	3,75	5,40	5,55	7,20	7,35	9,00
Valor en libros	10,00	9,85	8,20	8,05	6,40	6,25	4,60	4,45	2,80	2,65	1,00
<b>Pyrex</b>											
Costo de compra	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Gasto de depreciación		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Depreciación Acum	-	0,30	3,60	3,90	7,20	7,50	10,80	11,10	14,40	14,70	18,00
Valor en libros	20,00	19,70	16,40	16,10	12,80	12,50	9,20	8,90	5,60	5,30	2,00
<b>Espátula</b>											
Costo de compra	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Gasto de depreciación		0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Depreciación Acum	-	0,15	1,80	1,95	3,60	3,75	5,40	5,55	7,20	7,35	9,00
Valor en libros	10,00	9,85	8,20	8,05	6,40	6,25	4,60	4,45	2,80	2,65	1,00
<b>Juego de cuchillos</b>											
Costo de compra	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Gasto de depreciación		1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
Depreciación Acum	-	1,05	12,60	13,65	25,20	26,25	37,80	38,85	50,40	51,45	63,00
Valor en libros	70,00	68,95	57,40	56,35	44,80	43,75	32,20	31,15	19,60	18,55	7,00
<b>Máquina de Hielo</b>											
Costo de compra	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Gasto de depreciación		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Depreciación Acum	-	6,00	72,00	78,00	144,00	150,00	216,00	222,00	288,00	294,00	360,00
Valor en libros	400,00	394,00	328,00	322,00	256,00	250,00	184,00	178,00	112,00	106,00	40,00
<b>Rallador</b>											
Costo de compra	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Gasto de depreciación		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Depreciación Acum	-	0,30	3,60	3,90	7,20	7,50	10,80	11,10	14,40	14,70	18,00
Valor en libros	20,00	19,70	16,40	16,10	12,80	12,50	9,20	8,90	5,60	5,30	2,00
<b>Abrelatas</b>											
Costo de compra	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Gasto de depreciación		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Depreciación Acum	-	0,30	3,60	3,90	7,20	7,50	10,80	11,10	14,40	14,70	18,00
Valor en libros	20,00	19,70	16,40	16,10	12,80	12,50	9,20	8,90	5,60	5,30	2,00
<b>Extintor pequeño</b>											
Costo de compra	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Gasto de depreciación		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Depreciación Acum	-	1,50	18,00	19,50	36,00	37,50	54,00	55,50	72,00	73,50	90,00
Valor en libros	100,00	98,50	82,00	80,50	64,00	62,50	46,00	44,50	28,00	26,50	10,00
<b>Afilador</b>											
Costo de compra	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Gasto de depreciación		0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Depreciación Acum	-	0,23	2,70	2,93	5,40	5,63	8,10	8,32	10,80	11,03	13,50
Valor en libros	15,00	14,78	12,30	12,08	9,60	9,38	6,90	6,68	4,20	3,98	1,50

PERIODO	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
<b>Sillas para mesas</b>											
Costo de compra	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Gasto de depreciación		(337,33)	(337,33)	(337,33)	(337,33)	(337,33)	(337,33)	(337,33)	(337,33)	(337,33)	(337,33)
Depreciación Acum	-	(337,33)	(4.048,00)	(4.385,33)	(8.096,00)	(8.433,33)	(12.144,00)	(12.481,33)	(16.192,00)	(16.529,33)	(20.240,00)
Valor en libros	30,00	367,33	4.078,00	4.415,33	8.126,00	8.463,33	12.174,00	12.511,33	16.222,00	16.559,33	20.270,00
<b>Barra para bar</b>											
Costo de compra	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Gasto de depreciación		20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83
Depreciación Acum	-	20,83	250,00	270,83	500,00	520,83	750,00	770,83	1.000,00	1.020,83	1.250,00
Valor en libros	1.500,00	1.479,17	1.250,00	1.229,17	1.000,00	979,17	750,00	729,17	500,00	479,17	250,00
<b>Taburetes de la barra</b>											
Costo de compra	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Gasto de depreciación		15,75	15,75	15,75	15,75	15,75	15,75	15,75	15,75	15,75	15,75
Depreciación Acum	-	15,75	189,00	204,75	378,00	393,75	567,00	582,75	756,00	771,75	945,00
Valor en libros	65,00	49,25	(124,00)	(139,75)	(313,00)	(328,75)	(502,00)	(517,75)	(691,00)	(706,75)	(880,00)
<b>Sala lounge</b>											
Costo de compra	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Gasto de depreciación		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Depreciación Acum	-	5,00	60,00	65,00	120,00	125,00	180,00	185,00	240,00	245,00	300,00
Valor en libros	400,00	395,00	340,00	335,00	280,00	275,00	220,00	215,00	160,00	155,00	100,00
<b>Pantallas LED 52"</b>											
Costo de compra	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gasto de depreciación		107,00	107,00	107,00	107,00	107,00	107,00	107,00	107,00	107,00	107,00
Depreciación Acum	-	107,00	1.284,00	1.391,00	2.568,00	2.675,00	3.852,00	3.959,00	5.136,00	5.243,00	6.420,00
Valor en libros	1.200,00	1.093,00	(84,00)	(191,00)	(1.368,00)	(1.475,00)	(2.652,00)	(2.759,00)	(3.936,00)	(4.043,00)	(5.220,00)
<b>Mesas madera</b>											
Costo de compra	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Gasto de depreciación		14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Depreciación Acum	-	14,00	168,00	182,00	336,00	350,00	504,00	518,00	672,00	686,00	840,00
Valor en libros	80,00	66,00	(88,00)	(102,00)	(256,00)	(270,00)	(424,00)	(438,00)	(592,00)	(606,00)	(760,00)
<b>Juego de cubiertos 12 personas</b>											
Costo de compra	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Gasto de depreciación		9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Depreciación Acum	-	9,00	108,00	117,00	216,00	225,00	324,00	333,00	432,00	441,00	540,00
Valor en libros	200,00	191,00	92,00	83,00	(16,00)	(25,00)	(124,00)	(133,00)	(232,00)	(241,00)	(340,00)
<b>Teléfono</b>											
Costo de compra	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Gasto de depreciación		0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Depreciación Acum	-	0,95	11,40	12,35	22,80	23,75	34,20	35,15	45,60	46,55	57,00
Valor en libros	60,00	59,05	48,60	47,65	37,20	36,25	25,80	24,85	14,40	13,45	3,00
<b>Sistema sonido</b>											
Costo de compra	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gasto de depreciación		19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80
Depreciación Acum	-	19,80	237,60	257,40	475,20	495,00	712,80	732,60	950,40	970,20	1.188,00
Valor en libros	1.200,00	1.180,20	962,40	942,60	724,80	705,00	487,20	467,40	249,60	229,80	12,00
<b>Caja</b>											
Costo de compra	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Gasto de depreciación		24,63	24,63	24,63	24,63	24,63	24,63	24,63	24,63	24,63	24,63
Depreciación Acum	-	24,63	295,60	320,23	591,20	615,83	886,80	911,43	1.182,40	1.207,03	1.478,00
Valor en libros	800,00	775,37	504,40	479,77	208,80	184,17	(86,80)	(111,43)	(382,40)	(407,03)	(678,00)
<b>Sillas para caja</b>											
Costo de compra	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Gasto de depreciación		1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83
Depreciación Acum	-	1,83	22,00	23,83	44,00	45,83	66,00	67,83	88,00	89,83	110,00
Valor en libros	120,00	118,17	98,00	96,17	76,00	74,17	54,00	52,17	32,00	30,17	10,00
<b>Proyector</b>											
Costo de compra	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Gasto de depreciación		8,27	8,27	8,27	8,27	8,27	8,27	8,27	8,27	8,27	8,27
Depreciación Acum	-	8,27	99,20	107,47	198,40	206,67	297,60	305,87	396,80	405,07	496,00
Valor en libros	500,00	491,73	400,80	392,53	301,60	293,33	202,40	194,13	103,20	94,93	4,00

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario
CONSTRUCCION Y DECORACION	1	20.000,00

PERIODO	Inicial	Año 1			Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60	
<b>CONSTRUCCION Y DECORACION</b>												
Costo de compra	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Gasto de depreciación		333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33
Depreciación Acum	-	333,33	4.000,00	4.333,33	8.000,00	8.333,33	12.000,00	12.333,33	16.000,00	16.333,33	20.000,00	20.000,00
Valor en libros	20.000,00	19.666,67	16.000,00	15.666,67	12.000,00	11.666,67	8.000,00	7.666,67	4.000,00	3.666,67	-	-

**ACTIVOS INTANGIBLES**

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario
Facturación Y Crm	1	9.000,00

PERIODO	Inicial	Año 1			Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60	
<b>Facturación Y Crm</b>												
Costo de compra	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Gasto de depreciación		116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67
Depreciación Acum	-	116,67	1.400,00	1.516,67	2.800,00	2.916,67	4.200,00	4.316,67	5.600,00	5.716,67	7.000,00	7.000,00
Valor en libros	9.000,00	8.883,33	7.600,00	7.483,33	6.200,00	6.083,33	4.800,00	4.683,33	3.400,00	3.283,33	2.000,00	2.000,00

**RESUMEN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

**TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES**

Maquinaria	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00	13.475,00
Muebles y Enseres	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00	19.865,00
Construcción y Adecuación	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Activos Tangibles	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Costo de Depreciación (C.I.F.)	-	188,48	188,33	188,33	188,33	188,33	188,33	188,33	188,33	188,33	188,33	188,33
Gasto de Depreciación	-	11,00	132,00	143,00	264,00	275,00	396,00	407,00	528,00	539,00	660,00	660,00

Depreciación mensual total	\$ -	\$ 199,48	\$ 320,33	\$ 331,33	\$ 452,33	\$ 463,33	\$ 584,33	\$ 595,33	\$ 716,33	\$ 727,33	\$ 848,33	\$ 848,33
----------------------------	------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Depreciación acumulada tott	\$ -	\$ 194,88	\$ 2.336,85	\$ 2.531,58	\$ 4.673,55	\$ 4.868,28	\$ 7.010,25	\$ 7.204,97	\$ 9.346,95	\$ 9.541,67	\$ 11.683,65	\$ 11.683,65
-----------------------------	------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------

## ANEXO 14

### Proyección del Estado de Resultados

#### Estado de Resultados Optimista

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	256.081,05	383.794,41	548.937,59	716.980,22	806.881,75
(-) Costo de los productos vendidos	94.330,53	132.183,37	122.331,13	132.603,88	165.136,10
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>161.750,52</b>	<b>251.611,04</b>	<b>426.606,46</b>	<b>584.376,33</b>	<b>641.745,65</b>
(-) Gastos sueldos	31.069,80	39.662,16	39.651,47	48.640,17	58.226,60
(-) Gastos generales	102.770,51	116.236,04	136.850,85	156.504,33	170.474,70
(-) Gastos de depreciación	858,00	2.442,00	4.026,00	5.610,00	7.194,00
(-) Gastos de amortización	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>17.052,21</b>	<b>83.270,85</b>	<b>236.078,13</b>	<b>363.621,84</b>	<b>395.850,34</b>
(-) Gastos de intereses	6.041,16	6.760,87	5.118,01	3.275,93	1.210,49
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>11.011,05</b>	<b>76.509,98</b>	<b>230.960,12</b>	<b>360.345,91</b>	<b>394.639,86</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.273,73	11.476,50	34.644,02	54.051,89	59.195,98
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.737,32</b>	<b>65.033,48</b>	<b>196.316,10</b>	<b>306.294,02</b>	<b>335.443,88</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	4.081,26	14.307,37	43.189,54	67.384,68	73.797,65
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>3.656,06</b>	<b>50.726,11</b>	<b>153.126,56</b>	<b>238.909,34</b>	<b>261.646,22</b>
MARGEN BRUTO	63,16%	65,56%	77,71%	81,51%	79,53%
MARGEN OPERACIONAL	6,66%	21,70%	43,01%	50,72%	49,06%
MARGEN NETO	1,43%	13,22%	27,90%	33,32%	32,43%

#### Estado de Resultados Pesimista

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	144.550,29	202.741,71	280.785,16	328.013,77	347.006,85
(-) Costo de los productos vendidos	81.603,59	102.047,89	112.436,72	125.452,32	152.573,26
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>62.946,70</b>	<b>100.693,82</b>	<b>168.348,44</b>	<b>202.561,45</b>	<b>194.433,59</b>
(-) Gastos sueldos	31.069,80	39.662,16	39.651,47	48.640,17	58.226,60
(-) Gastos generales	85.555,27	89.390,29	104.290,59	113.750,93	118.231,19
(-) Gastos de depreciación	858,00	2.442,00	4.026,00	5.610,00	7.194,00
(-) Gastos de amortización	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(64.536,37)</b>	<b>(40.800,63)</b>	<b>10.380,38</b>	<b>24.560,36</b>	<b>781,80</b>
(-) Gastos de intereses	6.026,90	6.744,91	5.105,93	3.268,20	1.207,63
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(70.563,27)</b>	<b>(47.545,54)</b>	<b>5.274,46</b>	<b>21.292,16</b>	<b>(425,84)</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	1.880,22	3.193,82	-
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(70.563,27)</b>	<b>(47.545,54)</b>	<b>3.394,24</b>	<b>18.098,34</b>	<b>(425,84)</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	746,73	3.981,63	-
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>(70.563,27)</b>	<b>(47.545,54)</b>	<b>2.647,50</b>	<b>14.116,70</b>	<b>(425,84)</b>
MARGEN BRUTO	43,55%	49,67%	59,96%	61,75%	56,03%
MARGEN OPERACIONAL	-44,65%	-20,12%	3,70%	7,49%	0,23%
MARGEN NETO	-48,82%	-23,45%	0,94%	4,30%	-0,12%

## ANEXO 15

### Balance General

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>179.097,28</b>	<b>151.148,86</b>	<b>161.411,15</b>	<b>185.371,03</b>	<b>226.345,75</b>	<b>294.160,08</b>
<b>Corrientes</b>	<b>16.757,28</b>	<b>9.666,86</b>	<b>42.371,15</b>	<b>90.357,03</b>	<b>156.941,75</b>	<b>251.950,08</b>
Efectivo	13.242,72	(3.040,68)	29.075,00	76.833,23	142.420,10	246.957,60
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	4.471,47	4.255,84	4.636,10	5.468,10	-
Inventarios Materia Prima	1.757,28	2.282,65	1.837,88	1.957,35	2.307,01	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.757,28	5.953,43	7.202,44	6.930,35	6.746,54	4.992,48
<b>No Corrientes</b>	<b>162.340,00</b>	<b>141.482,00</b>	<b>119.040,00</b>	<b>95.014,00</b>	<b>69.404,00</b>	<b>42.210,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	62.340,00	62.340,00	62.340,00	62.340,00	62.340,00	62.340,00
Depreciación acumulada	-	858,00	3.300,00	7.326,00	12.936,00	20.130,00
Intangibles	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Amortización acumulada	-	20.000,00	40.000,00	60.000,00	80.000,00	100.000,00
<b>PASIVOS</b>	<b>107.809,82</b>	<b>94.199,26</b>	<b>76.258,47</b>	<b>56.417,67</b>	<b>34.101,63</b>	<b>4.648,90</b>
<b>Corrientes</b>	<b>878,64</b>	<b>4.058,02</b>	<b>4.943,12</b>	<b>6.211,02</b>	<b>7.563,30</b>	<b>4.648,90</b>
Cuentas por pagar proveedores	878,64	1.954,14	2.281,87	2.234,77	2.219,77	1.199,07
Sueldos por pagar	-	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Impuestos por pagar	-	1.513,88	2.071,26	3.386,25	4.753,53	2.859,83
<b>No Corrientes</b>	<b>106.931,18</b>	<b>90.141,24</b>	<b>71.315,35</b>	<b>50.206,65</b>	<b>26.538,33</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	106.931,18	90.141,24	71.315,35	50.206,65	26.538,33	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>71.287,46</b>	<b>56.949,60</b>	<b>85.152,68</b>	<b>128.953,35</b>	<b>192.244,12</b>	<b>289.511,18</b>
Capital	71.287,46	71.287,46	71.287,46	71.287,46	71.287,46	71.287,46
Utilidades retenidas	-	(14.337,85)	13.865,22	57.665,90	120.956,66	218.223,72
<b>Comprobación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Valoración Empresa</b>	<b>179.097,28</b>	<b>151.148,86</b>	<b>161.411,15</b>	<b>185.371,03</b>	<b>226.345,75</b>	<b>294.160,08</b>

#### Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Estructura de Capital</b>						
<b>Deuda</b>	60,20%	62,32%	47,24%	30,44%	15,07%	1,58%
<b>Capital</b>	39,80%	37,68%	52,76%	69,56%	84,93%	98,42%

**ANEXO 16**  
**Flujo de Efectivo**

<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Incremento</b>					
<b>Actividades Operacionales</b>	507	50.942	68.867	89.255	131.076
Utilidad Neta	(14.338)	28.203	43.801	63.291	97.267
<b>Depreciaciones y amortización</b>	-	-	-	-	-
+ Depreciación	858	2.442	4.026	5.610	7.194
+ Amortización	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(4.471)	216	(380)	(832)	5.468
- Δ Inventario MP	(525)	445	(119)	(350)	2.307
- Δ Inventario SF	(4.196)	(1.249)	272	184	1.754
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.076	328	(47)	(15)	(1.021)
+ Δ Sueldos por pagar	590	-	-	0	-
+ Δ Impuestos	1.514	557	1.315	1.367	(1.894)
-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	(16.790)	(18.826)	(21.109)	(23.668)	(26.538)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(16.790)	(18.826)	(21.109)	(23.668)	(26.538)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ (32.566,81)</b>	<b>\$ 64.231,36</b>	<b>\$ 95.516,48</b>	<b>\$ 131.173,74</b>	<b>\$ 209.074,99</b>

## ANEXO 17

### Nomina

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>	<b>Contratación (Años)</b>	<b>Clasificación</b>
Gerente General	1.100,00	5	GASTO
Dos Cajeros	1.000,00	5	GASTO
Cocinero	900,00	5	GASTO
Dos Ayudante cocina	1.000,00	5	GASTO
Dos Meseros	1.000,00	5	GASTO

### Gerente

<b>PERIODO</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>60</b>
<b>Incremento Sueldo</b>				20,00%		20,00%		20,00%		20,00%	
<b>Gerente General</b>											
Sueldo		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.320,00	\$ 1.320,00	\$ 1.584,00	\$ 1.584,00	\$ 1.900,80	\$ 1.900,80	\$ 2.280,96	\$ 2.280,96
\$ 1.100,00 Décimo Tercero			\$ 1.100,00		\$ 1.320,00		\$ 1.584,00		\$ 1.900,80		\$ 2.280,96
\$ 354,00 Décimo Cuarto											
8,33% Fondos de Reserva				\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 132,00	\$ 132,00	\$ 158,40	\$ 158,40	\$ 190,08	\$ 190,08
12,15% Aportes al IESS Patronal		\$ 133,65	\$ 133,65	\$ 160,38	\$ 160,38	\$ 192,46	\$ 192,46	\$ 230,95	\$ 230,95	\$ 277,14	\$ 277,14
9,45% Aportes al IESS Personal		\$ 103,95	\$ 103,95	\$ 124,74	\$ 124,74	\$ 149,69	\$ 149,69	\$ 179,63	\$ 179,63	\$ 215,55	\$ 215,55
8,33% Provisión DecTer		\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 132,00	\$ 132,00	\$ 158,40	\$ 158,40	\$ 190,08	\$ 190,08
\$ 29,50 Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos		\$ 1.354,82	\$ 1.354,82	\$ 1.729,88	\$ 1.729,88	\$ 2.069,96	\$ 2.069,96	\$ 2.478,05	\$ 2.478,05	\$ 2.967,76	\$ 2.967,76
Pago Empleado		\$ 996,05	\$ 2.096,05	\$ 1.195,26	\$ 2.515,26	\$ 1.434,31	\$ 3.018,31	\$ 1.721,17	\$ 3.621,97	\$ 2.065,41	\$ 4.346,37
Pago IESS		\$ 237,60	\$ 237,60	\$ 395,12	\$ 395,12	\$ 474,14	\$ 474,14	\$ 568,97	\$ 568,97	\$ 682,77	\$ 682,77
CxP Empleados Período		\$ 121,17	\$ (978,83)	\$ 139,50	\$ (1.180,50)	\$ 161,50	\$ (1.422,50)	\$ 187,90	\$ (1.712,90)	\$ 219,58	\$ (2.061,38)
CxP Acumuladas		\$ 121,17	\$ 118,00	\$ 257,50	\$ 118,00	\$ 279,50	\$ 118,00	\$ 305,90	\$ 118,00	\$ 337,58	\$ 118,00

## Dos Cajeros

PERIODO	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
<b>Incremento Sueldo</b>				10,00%		10,00%		10,00%		10,00%	
<b>Dos Cajeros</b>											
	Sueldo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
\$ 1.000,00	Décimo Tercero		\$ 1.000,00		\$ 1.200,00		\$ 1.000,00		\$ 1.200,00		\$ 1.440,00
\$ 354,00	Décimo Cuarto										
	8,33% Fondos de Reserva			\$ 100,00	\$ 100,00			\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	12,15% Aportes al IESS Patronal	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 174,96	\$ 174,96
	9,45% Aportes al IESS Personal	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 113,40	\$ 113,40	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 113,40	\$ 113,40	\$ 136,08	\$ 136,08
	8,33% Provisión DecTer	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 120,00
\$ 29,50	Provisión DecCuar	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
	Gastos Sueldos	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.575,30	\$ 1.575,30	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.575,30	\$ 1.575,30	\$ 1.884,46	\$ 1.884,46
	Pago Empleado	\$ 905,50	\$ 1.905,50	\$ 1.086,60	\$ 2.286,60	\$ 905,50	\$ 1.905,50	\$ 1.086,60	\$ 2.286,60	\$ 1.303,92	\$ 2.743,92
	Pago IESS	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 359,20	\$ 359,20	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 359,20	\$ 359,20	\$ 431,04	\$ 431,04
	CxP Empleados Período	\$ 112,83	\$ (887,17)	\$ 129,50	\$ (1.070,50)	\$ 112,83	\$ (887,17)	\$ 129,50	\$ (1.070,50)	\$ 149,50	\$ (1.290,50)
	CxP Acumuladas	\$ 112,83	\$ 118,00	\$ 247,50	\$ 118,00	\$ 230,83	\$ 118,00	\$ 247,50	\$ 118,00	\$ 267,50	\$ 118,00

### Cocinero

PERIODO	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
<b>Incremento Sueldo</b>				10,00%		10,00%		10,00%		10,00%	
<b>Cocinero</b>											
	Sueldo	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.296,00	\$ 1.296,00
\$ 900,00	Décimo Tercero		\$ 900,00		\$ 1.080,00		\$ 900,00		\$ 1.080,00		\$ 1.296,00
\$ 354,00	Décimo Cuarto										
	8,33% Fondos de Reserva			\$ 90,00	\$ 90,00			\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 108,00	\$ 108,00
	12,15% Aportes al IESS Patronal	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 131,22	\$ 131,22	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 131,22	\$ 131,22	\$ 157,46	\$ 157,46
	9,45% Aportes al IESS Personal	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 102,06	\$ 102,06	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 102,06	\$ 102,06	\$ 122,47	\$ 122,47
	8,33% Provisión DecTer	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 108,00	\$ 108,00
\$ 29,50	Provisión DecCuar	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
	Gastos Sueldos	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.420,72	\$ 1.420,72	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.420,72	\$ 1.420,72	\$ 1.698,96	\$ 1.698,96
	Pago Empleado	\$ 814,95	\$ 1.714,95	\$ 977,94	\$ 2.057,94	\$ 814,95	\$ 1.714,95	\$ 977,94	\$ 2.057,94	\$ 1.173,53	\$ 2.469,53
	Pago IESS	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 323,28	\$ 323,28	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 323,28	\$ 323,28	\$ 387,94	\$ 387,94
	CxP Empleados Período	\$ 104,50	\$ (795,50)	\$ 119,50	\$ (960,50)	\$ 104,50	\$ (795,50)	\$ 119,50	\$ (960,50)	\$ 137,50	\$ (1.158,50)
	CxP Acumuladas	\$ 104,50	\$ 118,00	\$ 237,50	\$ 118,00	\$ 222,50	\$ 118,00	\$ 237,50	\$ 118,00	\$ 255,50	\$ 118,00

### Dos Ayudante cocina

PERIODO	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
	0	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12	
<b>Incremento Sueldo</b>				10,00%		10,00%		10,00%		10,00%		
<b>Dos Ayudante cocina</b>												
	Sueldo	1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 2.073,60	\$ 2.073,60
\$ 1.000,00	Décimo Tercero			\$ 1.000,00		\$ 1.200,00		\$ 1.440,00		\$ 1.728,00		\$ 2.073,60
\$ 354,00	Décimo Cuarto											
	8,33% Fondos de Reserva				\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 172,80	\$ 172,80
	12,15% Aportes al IESS Patronal	\$	121,50	\$ 121,50	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 174,96	\$ 174,96	\$ 209,95	\$ 209,95	\$ 251,94	\$ 251,94
	9,45% Aportes al IESS Personal	\$	94,50	\$ 94,50	\$ 113,40	\$ 113,40	\$ 136,08	\$ 136,08	\$ 163,30	\$ 163,30	\$ 195,96	\$ 195,96
	8,33% Provisión DecTer	\$	83,33	\$ 83,33	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 172,80	\$ 172,80
\$ 29,50	Provisión DecCuar	\$	29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
	Gastos Sueldos	\$	1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.575,30	\$ 1.575,30	\$ 1.884,46	\$ 1.884,46	\$ 2.255,45	\$ 2.255,45	\$ 2.700,64	\$ 2.700,64
	Pago Empleado	\$	905,50	\$ 1.905,50	\$ 1.086,60	\$ 2.286,60	\$ 1.303,92	\$ 2.743,92	\$ 1.564,70	\$ 3.292,70	\$ 1.877,64	\$ 3.951,24
	Pago IESS	\$	216,00	\$ 216,00	\$ 359,20	\$ 359,20	\$ 431,04	\$ 431,04	\$ 517,25	\$ 517,25	\$ 620,70	\$ 620,70
	CxP Empleados Período	\$	112,83	\$ (887,17)	\$ 129,50	\$ (1.070,50)	\$ 149,50	\$ (1.290,50)	\$ 173,50	\$ (1.554,50)	\$ 202,30	\$ (1.871,30)
	CxP Acumuladas	\$	112,83	\$ 118,00	\$ 247,50	\$ 118,00	\$ 267,50	\$ 118,00	\$ 291,50	\$ 118,00	\$ 320,30	\$ 118,00

## Dos Meseros

PERIODO	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
<b>Incremento Sueldo</b>				10,00%		10,00%		10,00%		10,00%	
<b>Dos Meseros</b>											
	Sueldo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 2.073,60	\$ 2.073,60
\$ 1.000,00	Décimo Tercero		\$ 1.000,00		\$ 1.200,00		\$ 1.440,00		\$ 1.728,00		\$ 2.073,60
\$ 354,00	Décimo Cuarto										
	8,33% Fondos de Reserva			\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 172,80	\$ 172,80
	12,15% Aportes al IESS Patronal	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 174,96	\$ 174,96	\$ 209,95	\$ 209,95	\$ 251,94	\$ 251,94
	9,45% Aportes al IESS Personal	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 113,40	\$ 113,40	\$ 136,08	\$ 136,08	\$ 163,30	\$ 163,30	\$ 195,96	\$ 195,96
	8,33% Provisión DecTer	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 172,80	\$ 172,80
\$ 29,50	Provisión DecCuar	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
	Gastos Sueldos	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.575,30	\$ 1.575,30	\$ 1.884,46	\$ 1.884,46	\$ 2.255,45	\$ 2.255,45	\$ 2.700,64	\$ 2.700,64
	Pago Empleado	\$ 905,50	\$ 1.905,50	\$ 1.086,60	\$ 2.286,60	\$ 1.303,92	\$ 2.743,92	\$ 1.564,70	\$ 3.292,70	\$ 1.877,64	\$ 3.951,24
	Pago IESS	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 359,20	\$ 359,20	\$ 431,04	\$ 431,04	\$ 517,25	\$ 517,25	\$ 620,70	\$ 620,70
	CxP Empleados Período	\$ 112,83	\$ (887,17)	\$ 129,50	\$ (1.070,50)	\$ 149,50	\$ (1.290,50)	\$ 173,50	\$ (1.554,50)	\$ 202,30	\$ (1.871,30)
	CxP Acumuladas	\$ 112,83	\$ 118,00	\$ 247,50	\$ 118,00	\$ 267,50	\$ 118,00	\$ 291,50	\$ 118,00	\$ 320,30	\$ 118,00

## ANEXO 18

### Rotación de inventario

#### Entradas

##### INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO - ENTRADAS

UNIDADES	0	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
Inventario Inicial	-	418	452	605	661	451	612	491	547	547	615
+ 'Unidades producidas	418	836	1.057	1.210	1.111	901	1.103	982	1.093	1.093	615
+ Importaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Unidades proyectadas venta	-	836	904	1.210	1.321	901	1.225	982	1.093	1.093	1.230
= Inventario Final	418	418	605	605	451	451	491	491	547	547	-

DÓLARES				3,67%		3,67%		3,67%		3,67%	
Inventario inicial	\$ -	\$ 1.036,64	\$ 1.121,13	\$ 1.555,46	\$ 1.638,44	\$ 1.158,24	\$ 1.518,85	\$ 1.262,37	\$ 1.355,92	\$ 1.405,68	\$ 1.524,80
Compras	\$ 1.036,64	\$ 2.073,28	\$ 2.621,53	\$ 3.110,93	\$ 2.755,68	\$ 2.316,49	\$ 2.736,53	\$ 2.524,74	\$ 2.711,83	\$ 2.811,36	\$ 1.524,80
Inventario Final efectivo	\$ 1.036,64	\$ 1.036,64	\$ 1.500,40	\$ 1.555,46	\$ 1.117,24	\$ 1.158,24	\$ 1.217,68	\$ 1.262,37	\$ 1.355,92	\$ 1.405,68	\$ -
Costo de Preparación	\$ -	\$ 2.073,28	\$ 2.242,25	\$ 3.110,93	\$ 3.276,87	\$ 2.316,49	\$ 3.037,70	\$ 2.524,74	\$ 2.711,83	\$ 2.811,36	\$ 3.049,59
<b>TOTAL COSTO ENTRADAS</b>	\$ 1.036,64	\$ 3.109,92	\$ 3.742,65	\$ 4.666,39	\$ 4.394,11	\$ 3.474,73	\$ 4.255,38	\$ 3.787,11	\$ 4.067,75	\$ 4.217,04	\$ 3.049,59

## Bebidas Alcohólicas

### INVENTARIO MATERIA PRIMA - BEBIDAS ALCOHOLICAS

UNIDADES	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
Inventario Inicial	-	500	676	549	736	500	689	500	696	696	782
+ 'Unidades producidas	500	861	777	1.235	1.085	926	1.036	1.007	1.093	1.093	447
+ Importaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Unidades proyectadas venta	-	836	904	1.210	1.321	901	1.225	982	1.093	1.093	1.230
= Inventario Final	500	525	549	574	500	525	500	525	696	696	-

DÓLARES				3,67%		3,67%		3,67%		3,67%	
Inventario inicial	\$ -	\$ 535,00	\$ 723,25	\$ 608,99	\$ 787,53	\$ 554,63	\$ 737,30	\$ 554,63	\$ 744,37	\$ 771,69	\$ 837,09
Compras	\$ 535,00	\$ 921,27	\$ 831,60	\$ 1.369,95	\$ 1.161,28	\$ 1.027,18	\$ 1.108,32	\$ 1.117,03	\$ 1.170,03	\$ 1.212,97	\$ 478,67
Inventario Final efectivo	\$ 535,00	\$ 561,75	\$ 587,43	\$ 636,72	\$ 535,00	\$ 582,37	\$ 535,00	\$ 582,37	\$ 744,37	\$ 771,69	\$ -
Costo de Preparación	\$ -	\$ 894,52	\$ 967,42	\$ 1.342,22	\$ 1.413,81	\$ 999,45	\$ 1.310,62	\$ 1.089,30	\$ 1.170,03	\$ 1.212,97	\$ 1.315,75
<b>TOTAL COSTO BEBIDAS</b>	\$ 535,00	\$ 1.456,27	\$ 1.554,85	\$ 1.978,94	\$ 1.948,81	\$ 1.581,82	\$ 1.845,62	\$ 1.671,67	\$ 1.914,40	\$ 1.984,66	\$ 1.315,75

## Bebidas Refrescantes

### INVENTARIO SUMINISTROS DE FABRICACIÓN - BEBIDAS REFRESCANTES

UNIDADES	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
Inventario Inicial	-	364	394	382	417	364	401	401	405	405	456
+ 'Unidades producidas	364	836	892	1.210	1.268	901	1.225	982	1.093	1.093	774
+ Importaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Unidades proyectadas venta	-	836	904	1.210	1.321	901	1.225	982	1.093	1.093	1.230
= Inventario Final	364	364	382	382	364	364	401	401	405	405	-

DÓLARES				3,67%		3,67%		3,67%		3,67%	
Inventario Inicial	\$ -	\$ 185,64	\$ 200,77	\$ 201,97	\$ 212,74	\$ 192,45	\$ 204,67	\$ 212,18	\$ 206,71	\$ 214,30	\$ 232,46
Compras	\$ 185,64	\$ 426,36	\$ 455,16	\$ 639,75	\$ 646,77	\$ 476,37	\$ 624,69	\$ 519,20	\$ 557,68	\$ 578,14	\$ 394,67
Inventario Final efectivo	\$ 185,64	\$ 185,64	\$ 194,82	\$ 201,97	\$ 185,64	\$ 192,45	\$ 204,67	\$ 212,18	\$ 206,71	\$ 214,30	\$ -
Costo de Preparación	\$ -	\$ 426,36	\$ 461,11	\$ 639,75	\$ 673,87	\$ 476,37	\$ 624,69	\$ 519,20	\$ 557,68	\$ 578,14	\$ 627,13
TOTAL COSTO B. REFRESCANTES	\$ 185,64	\$ 612,00	\$ 655,93	\$ 841,72	\$ 859,51	\$ 668,83	\$ 829,36	\$ 731,38	\$ 764,39	\$ 792,44	\$ 627,13

## ANEXO 19

### Valuación del Proyecto

Tasa libre de riesgo	2,54%		
Rendimiento del Mercado	12,00%		
Beta	0,69		
Riesgo País	15%		
Tasa de Impuestos	33,70%		
CAPM	24,07%		
<b>Criterios de Inversión con Modelo WACC</b>			
<b>WACC</b>		<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>	
Año 1	13,82%	<b>VAN</b>	\$11.250,00
Año 2	16,30%	<b>IR</b>	\$1,07
Año 3	34,06%	<b>TIR</b>	26,49%
Año 4	21,59%	<b>Periodo Rec.</b>	3,37
Año 5	23,81%		
		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
		<b>VAN</b>	\$47.776,15
		<b>IR</b>	\$1,81
		<b>TIR</b>	44,79%
		<b>Periodo Rec.</b>	3,16

<b>Descuento CAPM con Beta apal</b>			
Tasa libre de riesgo	2,54%	<b>Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria</b>	
Rendimiento del Mercado	12,00%	Beta Apalancada Industria:	0,85
Beta	1,44	Beta Desapalancada:	0,717233
Riesgo País	0%	Beta Apalancada Empresa:	1,44
Tasa de Impuestos	33,70%	R Deuda/ Capital Industria:	27,92%
CAPM	16,13%	R Deuda/ Capital Empresa:	151,23%
<b>Criterios de Inversión Con Modelo CAPM</b>			
		<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>	
		<b>VAN</b>	\$11.250,00
		<b>IR</b>	\$1,07
		<b>TIR</b>	26,49%
		<b>Periodo Rec.</b>	3,37
		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
		<b>VAN</b>	\$79.791,71
		<b>IR</b>	\$2,35
		<b>TIR</b>	44,79%
		<b>Periodo Rec.</b>	3,16

**ANEXO 20**  
**Amortización del préstamo**

<b>MES</b>	<b>AÑO 1</b>		<b>AÑO 2</b>		<b>AÑO 3</b>		<b>AÑO 4</b>		<b>AÑO 5</b>	
	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>60</b>
<b>Saldo inicial</b>	\$ 76.931,18	\$ 65.911,99	\$ 64.851,73	\$ 52.496,35	\$ 51.307,53	\$ 37.453,95	\$ 36.120,96	\$ 20.587,51	\$ 19.092,89	\$ 1.675,86
<b>Pago mensual (cuota)</b>	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92	\$ 1.691,92
<b>Gasto Interés</b>	\$ 737,26	\$ 631,66	\$ 621,50	\$ 503,09	\$ 491,70	\$ 358,93	\$ 346,16	\$ 197,30	\$ 182,97	\$ 16,06
<b>Amortización al capital</b>	\$ 954,66	\$ 1.060,26	\$ 1.070,42	\$ 1.188,83	\$ 1.200,22	\$ 1.332,98	\$ 1.345,76	\$ 1.494,62	\$ 1.508,94	\$ 1.675,86
<b>Saldo final</b>	\$ 75.976,52	\$ 64.851,73	\$ 63.781,31	\$ 51.307,53	\$ 50.107,31	\$ 36.120,96	\$ 34.775,21	\$ 19.092,89	\$ 17.583,94	\$ 0,00

## ANEXO 21

### Amortización de la Licencia del Barcelona Sporting Club

#### Licencia Oficial B.S.C

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Licencia	1	100.000,00	100.000,00	5

PERIODO	0	Año 1				Año 2		Año 3		Año 4		Año 5				
		1	2	3	9	10	11	12	13	24	25	36	37	48	49	60
<b>Licencia Oficial B.S.C</b>																
Costo de compra	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Gasto de amortización		1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67
Amortización Acum	-	1.666,67	3.333,33	5.000,00	15.000,00	16.666,67	18.333,33	20.000,00	21.666,67	40.000,00	41.666,67	60.000,00	61.666,67	80.000,00	81.666,67	100.000,00
Valor en libros	100.000,00	98.333,33	96.666,67	95.000,00	85.000,00	83.333,33	81.666,67	80.000,00	78.333,33	60.000,00	58.333,33	40.000,00	38.333,33	20.000,00	18.333,33	-

**ANEXO 22**  
**Retorno del Inversionista**

<b>Flujo de Caja del Inversionista Anual</b>					
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ (58.923,38)	\$ (13.527,63)	\$ 39.397,79	\$ 52.282,76	\$ 69.248,80	\$ 104.939,90
	\$ (13.527,63)	\$ 25.870,16	\$ 78.152,92	\$ 147.401,72	\$ 252.341,62

Tasa libre de riesgo	2,54%
Rendimiento del Mercado	12,00%
Beta	0,69
Riesgo País	15%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	24,07%

**Criterios de Inversión con Modelo WACC**

WACC	
Año 1	13,82%
Año 2	16,30%
Año 3	34,06%
Año 4	21,59%
Año 5	23,81%

<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
<b>VAN</b>	\$11.250,00	<b>VAN</b>	\$47.776,15
<b>IR</b>	\$1,07	<b>IR</b>	\$1,81
<b>TIR</b>	26,49%	<b>TIR</b>	44,79%
<b>Periodo Rec.</b>	3,37	<b>Periodo Rec.</b>	3,16