



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EL TECHO ROJO+BAR-
RESTAURANTE UBICADO EN EL SECTOR NORTE DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial mención en Administración de
Empresas.

Profesor Guía
Niky Armas

Autor
Luis Javier Flores Herrera

Año
2016

DECLARACION 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 cumplimientos a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.+

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ

Niky Armas

C.I. 1710119312

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+

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ

Luis Javier Flores Herrera

C.I. 1721936696

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor Niky Armas por su valioso soporte en el desarrollo y culminación de este plan de negocio.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa e hija, a mis amigos y familiares por el apoyo incondicional en todos estos años de estudio.

RESUMEN

El siguiente plan de negocios presenta la viabilidad tanto administrativa, operativa, comercial, y financiera para la creación del Techo Rojo+bar-restaurante ubicado en la calle Sabanilla y Real Audiencia, sector norte de la ciudad de Quito, lugar donde actualmente no se tiene una competencia directa en el servicio y preparación de platos a la carta, cocteles, cerveza de sabores, alitas, barman shows y parqueadero privado.

Para establecer la factibilidad del proyecto, fue necesario conocer el entorno externo de la industria dedicada a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas moderadas, mediante el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) y el análisis PORTER (Las 5 fuerzas de Michael Porter). Los dos análisis importantes para determinar el nivel de competencia y la rentabilidad en la industria de bar-restaurantes.

Se realizó una investigación cualitativa con dos entrevistas a expertos y un focus group, obteniendo información en gustos y preferencias del cliente objetivo. Se complementó con una investigación cuantitativa mediante una encuesta de once preguntas que determinó el segmento de mercado al que estará dirigido el negocio.

Se construyó también un plan de marketing implantando estrategias de producto, plaza, precio y promoción para obtener una ventaja competitiva sostenible a lo largo de los cinco años que se proyecta el negocio.

Para conocer la capacidad y funcionalidad del negocio se realizó el plan de operaciones y estructura organizacional, en donde se determinó la infraestructura del local, las regulaciones legales, las personas requeridas, y los equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Se elaboró también la filosofía del negocio definiendo la misión, visión y objetivos, direccionado hacia la entrega de un buen servicio para fidelizar a los clientes que visiten el local.

Para finalizar se realizó la evaluación financiera determinando el monto de inversión inicial y el período de recuperación de la misma, obteniendo mediante las herramientas financieras como son el TIR y el VAN, los resultados positivos para el emprendimiento del proyecto.

ABSTRACT

The following business plan presents both administrative, operational, commercial, and financial feasibility for the creation of " Techo Rojo " bar-restaurant located on the street Sabanilla and Real Audiencia, north of the city, where currently not has a direct competition in the service and preparation of dishes a la carte, cocktails, beer with flavors, hot wings, barman shows and private parking.

To establish the feasibility of the project, it was necessary to know the external environment of the industry dedicated to food preparation and moderate alcohol through the PEST analysis (Political, Economic, Social and Technological) and PORTER analysis (5 forces of Michael Porter), The two important factors in determining the level of competition and profitability in the bar-restaurant industry analysis.

A qualitative study was conducted with two expert interviews and a focus group, obtaining information on tastes and preferences of the target customer. It was complemented by a quantitative research through a survey of eleven questions that determined the market segment to make it work to the business.

It is built a marketing plan to creating implementing strategies of product; place, price and promotion to gain advantage sustainable along 5 years that the business projected grow.

For the capacity and functionality of business operations plan and organizational structure, where the local infrastructure is determined, legal regulations, required people and equipment necessary for the implementation the project is completed

It was made the business philosophy defining the mission, vision and objectives directed toward delivering good service for the customers and they can go to the restaurant.

To end the financial evaluation was made by determining the amount of initial investment and the recovery period of it, getting through the financial tools such as the IRR and NPV, positive results for the undertaking of the project.

INDICE

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 | Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 | Objetivo General del trabajo | 1 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos | 1 |
| 2 | ANÁLISIS DE ENTORNOS..... | 2 |
| 2.1 | Análisis del entorno externo..... | 2 |
| 2.1.1 | Entorno Externo..... | 2 |
| 2.1.2 | Entorno político..... | 2 |
| 2.1.3 | Entorno económico..... | 3 |
| 2.1.4 | Entorno Social | 4 |
| 2.1.5 | Entorno Tecnológico..... | 4 |
| 2.1.6 | Conclusiones del Análisis Pest | 5 |
| 2.2 | Análisis de la industria las 5 fuerzas de Porter | 5 |
| 2.2.1 | Poder de negociación de los clientes . Alto..... | 5 |
| 2.2.2 | Poder de negociación de los proveedores - Medio | 5 |
| 2.2.3 | Amenaza de nuevos participantes - Alta..... | 6 |
| 2.2.4 | Amenaza de productos sustitutos - Alta..... | 6 |
| 2.2.5 | Rivalidad entre competidores existentes - Alta | 6 |
| 2.2.6 | Matriz EFE..... | 7 |
| 2.2.7 | Conclusiones Análisis Porter | 7 |
| 3 | ANÁLISIS DEL CLIENTE..... | 8 |
| 3.1 | Investigación cualitativa y cuantitativa | 8 |
| 3.1.1 | Focus Group - Resumen..... | 8 |
| 3.1.2 | Entrevista con Expertos . Resumen (1)..... | 9 |
| 3.1.3 | Entrevista con expertos . Resumen (2) | 9 |
| 3.1.4 | Encuesta | 10 |
| 4 | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 14 |
| 4.1 | Descripción de la oportunidad de negocio sustentado por el análisis interno, externo y del cliente..... | 14 |
| 5 | PLAN DE MARKETING | 15 |
| 5.1 | Estrategia general de marketing..... | 15 |
| 5.1.1 | Mercado objetivo | 15 |
| 5.1.2 | Propuesta de valor..... | 15 |
| 5.1.3 | Mezcla de Marketing..... | 15 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.1.4 | Producto | 15 |
| 5.1.5 | Precio | 18 |
| 5.1.6 | Plaza | 20 |
| 5.1.7 | Promoción | 20 |
| 6 | PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 21 |
| 6.1 | Misión, visión y objetivos de la organización..... | 21 |
| 6.1.1 | Misión | 21 |
| 6.1.2 | Visión..... | 21 |
| 6.1.3 | Objetivos de la organización..... | 21 |
| 6.1.4 | Mediano plazo | 21 |
| 6.1.5 | Largo plazo..... | 21 |
| 6.1.6 | Plan de operaciones..... | 22 |
| 6.1.7 | Estructura organizacional | 24 |
| 7 | EVALUACIÓN FINANCIERA | 24 |
| 7.1 | Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 24 |
| 7.1.1 | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital..... | 25 |
| 7.1.2 | Estado de evaluación financiera del proyecto..... | 25 |
| 7.1.3 | Índices financieros..... | 26 |
| 8 | CONCLUSIONES GENERALES | 26 |
| 9 | REFERENCIAS | 27 |
| 10 | ANEXOS | 29 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Tasas de interés activas vigentes del sistema financiero ecuatoriano, 2016... | 3 |
| Tabla 2: Población DMQ censos 2001 y 2010, según áreas consideradas valores absolutos y relativos | 4 |
| Tabla 3: Matriz de factores externos para la industria de alimentos y bebidas | 7 |
| Tabla 4: Análisis de la encuesta | 11 |
| Tabla 5: Costeo y margen de ganancia de platos a la carta | 18 |
| Tabla 6: Costeo y margen de ganancia en bebidas..... | 19 |
| Tabla 7: Costeo y margen de ganancia en picadas | 19 |
| Tabla 8: Costeo descuento estratégico de entrada..... | 19 |
| Tabla 9: Personal de nómina y tiempos de respuesta al cliente | 22 |
| Tabla 10: Equipos área de cocina | 23 |
| Tabla 11: Equipos área de bar y aforo (Detalle de decoración en anexos)..... | 23 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Composición del PIB manufacturero en el país Septiembre 2015..... | 2 |
| Figura 2: Principales competidores del sector norte de Quito, 2016..... | 6 |
| Figura 3: Logotipo y slogan de la empresa | 16 |
| Figura 4: Cerveza de sabores vasos 1/2 litro | 17 |
| Figura 5: Presentación de cocteles | 17 |
| Figura 6: Principales platos a la carta y picadas | 18 |

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En La calle Real Audiencia y Sabanilla al el norte de Quito, se ha identificado una necesidad insatisfecha en los negocios que ofrecen comidas y bebidas, específicamente en los bares, ya que actualmente en el lugar existen algunos locales, pero más en forma de licorería y no como lugares de mayor categoría, que entreguen a los consumidores la satisfacción de comer, tomarse unos tragos y entretenerse en un solo lugar. Además se ha identificado al sector como el adecuado, también por su estratégica ubicación cerca de proveedores y clientes frecuentes.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Crear un plan de negocios para satisfacer una necesidad de entretenimiento en las tardes y noches de jóvenes del sector norte de Quito, mediante la preparación y el servicio de platos a la carta, cocteles, cerveza de sabores, alitas y barman shows, en un lugar acogedor de infraestructura adecuada y personal capacitado, que permita obtener una rentabilidad satisfactoria para recuperar la inversión inicial en un periodo máximo de 2 años 6 meses.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis de entorno externo de la industria para adquirir información de competidores, proveedores y clientes potenciales.
- Realizar una investigación cualitativa del cliente por medio de un focus group y dos entrevistas con expertos de la industria, para identificar las características de comportamiento y consumo en alimentos y bebidas.
- Realizar una investigación cuantitativa del cliente por medio de una encuesta para determinar el porcentaje de la demanda, los precios y la frecuencia de visita a bares-restaurantes.
- Definir estrategias comerciales ante proveedores y competidores que garanticen la sostenibilidad del proyecto.
- Crear una evaluación financiero-económica a cinco años para conocer la viabilidad y rendimiento del plan de negocio a realizar.
- Desarrollar un plan de operaciones que defina los procesos de servicio de la empresa.
- Establecer un equipo de trabajo, que cumpla las diferentes funciones requeridas en la organización.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

La industria de alimentos y bebidas, es más importante y la que mayor valor genera dentro del país con un peso del 38% según la composición del PIB manufacturero. Su crecimiento depende del comportamiento en el mercado externo y del consumo de los hogares. (Ekos Negocios Ecuador, 2015)



Identificación de la Industria

Según la clasificación ampliada de las actividades económicas el negocio a crear, se encuentra en la codificación CIIU del INEC Rev.4.0 Industria I5610 Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas. (Instituto Nacional de estadística y Censos, 2016)

2.1.1 Entorno Externo

2.1.2 Entorno político

Actualmente el entorno político del Ecuador se encuentra afectado por la crisis que atraviesa el país en el aspecto económico, reflejando así una baja aprobación del 39% hacia la gestión que ha realizado el presidente Rafael Correa, de la misma manera calificando también a la Asamblea Nacional con una aprobación del 29%, según una encuesta realizada por Cedatos. (CEDATOS, 2016) Para la industria de alimentos y bebidas, la baja credibilidad política presentada, afecta de manera general el nivel de consumo en este sector, ya que provoca la disminución en la visita de clientes a locales que ofrecen este tipo de servicios.

Los cambios en la política laboral, específicamente en la reciente ley aprobada para las pasantías de los estudiantes universitarios, genera un costo adicional en las empresas que usan este servicio, con la responsabilidad del pago del IESS por el empleador, afectando los resultados económicos del negocio. (Foros Ecuador, 2016)

Por otro lado la tendencia en esta producción de alimentos y bebidas es positiva ya que tiene una relevancia estratégica en el desempeño económico nacional por ser de carácter de consumo masivo. (Carrillo & INEC, 2009)

2.1.3 Entorno económico

PIB: El Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento en el segundo trimestre del 2015 del 1%. Este crecimiento se declara en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, debido a la caída de precio del barril de petróleo y la apreciación del dólar. (Banco Central del Ecuador, 2015) Este indicador de incremento en el PIB, representa un factor de tendencia positiva para el proyecto de negocio planteado, ya que permite dinamizar el consumo y el comercio de la empresa.

Inflación: Ecuador cerró el 2015 con una inflación del 3.38%, comparada con el 3.67% registrada el 2014. (Banco Central del Ecuador, 2015) La variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), en los Alimentos y Bebidas no Alcohólicas al mes de enero 2015 fueron las que más contribuyeron en estas divisiones con el 1.55% y de 0.44% en su orden respectivamente. (INEC & Naranjo, 2015) Los altos niveles de inflación no favorecen al proyecto, donde por tener un menú a disposición del cliente no se puede cambiar los precios de manera drástica afectando al consumidor.

Tasas de interés: El Banco Central del Ecuador, es el encargado de establecer y controlar el cumplimiento de las tasas de interés activas vigentes en los créditos del sistema financiero ecuatoriano, donde las mismas se encuentran fijadas de acuerdo al tipo o tamaño de negocio. El Banco Pacifico, institución financiera donde se realizará el préstamo, categorizó al negocio como una empresa PYMES (Pequeña y Mediana Empresa), donde la tasa de interés se encuentra entre el 11.09% como efectiva referencial y 11.83% como efectiva máxima. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tabla 1: Tasas de interés activas vigentes del sistema financiero ecuatoriano, 2016

| Tasas de Interés | | | |
|--|---------|---|---------|
| mayo-2016 | | | |
| 1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES | | | |
| Tasas Referenciales | | Tasas Máximas | |
| Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento: | % anual | Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: | % anual |
| Productivo Corporativo | 8.97 | Productivo Corporativo | 9.33 |
| Productivo Empresarial | 10.17 | Productivo Empresarial | 10.21 |
| Productivo PYMES | 11.63 | Productivo PYMES | 11.83 |
| Comercial Ordinario | 9.65 | Comercial Ordinario | 11.83 |
| Comercial Prioritario Corporativo | 8.89 | Comercial Prioritario Corporativo | 9.33 |
| Comercial Prioritario Empresarial | 10.09 | Comercial Prioritario Empresarial | 10.21 |
| Comercial Prioritario PYMES | 11.09 | Comercial Prioritario PYMES | 11.83 |

Tomado de: Banco Central del Ecuador

2.1.4 Entorno Social

La tasa de desempleo en Ecuador a diciembre 2015 fue del 4.77%. Entre diciembre 2014 y diciembre 2015 registra un incremento del 0.8% de desempleo en los hombres y un 1.2% de desempleo en las mujeres. (INEC, 2016)

En el aspecto cultural la población del sector norte de Quito en su mayoría son mestizos y en sus tradiciones culinarias los productos horneados son la base en la dieta diaria de los ecuatorianos, registrando en el 2012 un consumo per cápita de 37 kg al año. (PRO ECUADOR, 2013)

La clase media en el Ecuador tuvo un crecimiento del 14 al 27 por ciento en los últimos 10 años percibiendo un ingreso desde \$ 354 hasta \$ 1.400 mensuales, los mismos que se encuentran en el grupo de capacidad de consumo y mejores ingresos. (Ecuador Inmediato, 2015)

En la siguiente tabla se presenta un crecimiento comparativo de los censos poblacionales del 2001 y 2010 para la zona norte de Quito donde el mismo favorece de manera positiva a la industria ya que determinar la proyección en la demanda futura del sector.

Tabla 2: Población DMQ censos 2001 y 2010, según áreas consideradas valores absolutos y relativos

| Administración Zonal | 2010 | | 2001 | | Aumento/ Disminución 2001-2010 % |
|--|------------------|-------------|------------------|-------------|--|
| | Población | % | Población | % | |
| CIUDAD CONSOLIDADA | 1.099.482 | 49.1 | 1.040.423 | 56.5 | -2,5 |
| Eloy Alfaro | 453.092 | 20.2 | 412.297 | 22.4 | - 2.2 |
| Eugenio Espejo | 421.782 | 18.9 | 394.005 | 21.4 | - 2.5 |
| Manuela Sáenz | 224.608 | 10.0 | 234.121 | 12.7 | - 2.7 |
| ÁREAS EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN | 1.139.709 | 50.9 | 801778 | 43.5 | + 1,5 |
| La Delicia | 364.104 | 16.3 | 274.368 | 14.9 | + 1.4 |
| Quitumbe | 288.520 | 12.9 | 197.334 | 10.7 | + 2.2 |

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

2.1.5 Entorno Tecnológico

En la industria de alimentos y bebidas del país, para la elaboración de productos horneados se necesita equipos industriales con el propósito de mejorar la productividad y competitividad. Actualmente en locales pequeños como bar-restaurantes, este trabajo se lo realiza de manera artesanal, pero en las grandes cadenas de productos alimenticios como: KFC, Macdonalds, Burger King, entre otras, poseen estos hornos rápidos y sofisticados. La evolución tecnológica para la industria manufacturera a provocado un incremento en la fabricación de esta maquinaria, representando en el 2014 un valor por \$ 2,206.645 millones en adquisiciones. (Banco Central del Ecuador, 2015) La tendencia para el entorno tecnológico de la industria genera mucha expectativa por la rapidez en la que evolucionan equipos industriales, lo que influye en una mejor y rápida atención para los consumidores.

2.1.6 Conclusiones del Análisis Pest

- El entorno político, por la baja credibilidad y desconfianza que genera a los consumidores, se puede disminuir con la ubicación del local, aprovechando la continua afluencia de público para promocionar el negocio. En cuanto a la nueva ley de los estudiantes universitarios, para tener una ventaja considerable, lo apropiado será disponer de este servicio las temporadas altas de consumo.
- En el entorno económico, se espera un crecimiento en el PIB para el 2016, y que la inflación no suba considerablemente, afectando los precios en las materias primas de los productos que ofrece el proyecto. En las tasas de interés activas efectivas, con el propósito de obtener la mejor negociación del financiamiento que requiere el negocio, se busca un acuerdo con el banco para que la tasa de interés no pase de 11.50%.
- En el entorno social, se aprovechará el crecimiento de la clase media y la tendencia de crecimiento de la población en el sector norte, para desarrollar clientes potenciales de este nivel socio-económico. También mediante la creación de este negocio se aportará con plazas de trabajo, favoreciendo la evolución de la industria.
- En el entorno tecnológico, la prioridad es entregar al consumidor el producto en forma rápida y de buena calidad. Por ello el negocio contará con el mejor equipo de cocina industrial para satisfacer al consumidor, no solo en el sabor de los productos, sino también en tiempo de respuesta.

2.2 Análisis de la industria las 5 fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los clientes Æ Alto

El poder de negociación de los clientes es **alto** de acuerdo al sector y ubicación de el Techo Rojo+ bar-restaurant en la Av. Sabanilla y Real Audiencia, existe gran afluencia de personas por ser una zona comercial, la misma presenta una variedad en locales que ofrecen servicio de alimentos y bebidas, permitiendo a los consumidores tener el poder de elegir según su gusto o preferencia.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores - Medio

El nivel de negociación de los proveedores se considera **medio** ya que en la industria en el procesamiento de alimentos y bebidas existe gran variedad como: Juris, Santa María, Megamaxi, Coca Cola, Pilsener, etc., siendo estos los grandes proveedores con los que se vuelve imposible negociar. Por otro lado están los pequeños proveedores, que en su mayoría son independientes, algunos entregan el producto directamente en los negocios y es más fácil desarrollar acuerdos de negociación, que beneficien a las dos partes.

2.2.3 Amenaza de nuevos participantes - Alta

En este sector la amenaza de nuevos participantes es **alta**, debido al atractivo que tiene el giro de negocio, lo que hace muy competitiva a la industria. No existe una empresa que domine el mercado más bien existen algunas empresas que pueden destacar su producto mediante una diferenciación o presentando algo novedoso para el cliente.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos - Alta

La amenaza de productos sustitutos se considera **alta**, tomando en cuenta el principal sustituto la comida de casa y actualmente los hábitos del cliente han cambiado por la situación económica del país lo que reduce el consumo individual medio, siendo los precios un factor sensible para los clientes.

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes - Alta

La rivalidad en establecimientos de la competencia es **alta** por la ubicación que se encontrará el local. En la zona comercial están tres competidores principales quienes tienen un estilo similar al proyecto establecido, que son los siguientes: **Ribs & Wings**, **The Ribs** y **Jhoney**, de los cuales se ha obtenido información en precios de los productos ofertados, que van desde los \$ 6.00 hasta los \$ 10.00 para los pedidos que más consumen los clientes como son las alitas y las picadas en diferentes tipos de carne, en bebidas alcohólicas y no alcohólicas un precio de \$1.00 a \$6.00 (aguas, gaseosas, cerveza y cocteles).



Figura 2: Principales competidores del sector norte de Quito, 2016
Tomado de: Google imágenes

2.2.6 Matriz EFE

Se elabora la Matriz Efe, para determinar los factores críticos y determinantes del éxito para la empresa en proyección, analizando tanto las oportunidades como las amenazas externas de la industria en alimentos y bebidas. Las evaluaciones demuestran el grado de eficiencia con las que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4=superior, 3=arriba de la media, 2=media y 1=mala.

Tabla 3: Matriz de factores externos para la industria de alimentos y bebidas

| Factores de Éxito | Peso | Calificación | Ponderación |
|---|----------|--------------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| Crecimiento del mercado alimentos y bebidas | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Clientes extranjeros | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Créditos bancarios para Pymes | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Crecimiento poblacional | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Nueva tecnología en equipos industriales | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Porcentajes bajos de inflación en IPC | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Incremento en el PIB | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Amenazas | | | |
| Nuevos competidores | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Incremento de la gasolina | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Precios bajos de la competencia | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Inseguridad del país | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Inestabilidad política | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Escasa mano de obra calificada | 0.01 | 1 | 0.01 |
| Incremento en la tasa de desempleo | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Total | 1 | | 2.59 |

Tomado de: Análisis y Gestión de Riesgo

El resultado obtenido de **2.59** en la ponderación de la Matriz Efe, demuestra que el negocio responde de manera adecuada las oportunidades y amenazas que existen en la industria, encontrándose esta ponderación por encima de la media de **2.50**.

2.2.7 Conclusiones Análisis Porter

- Con el poder de negociación de los clientes **alto**, es necesario establecer una estrategia de diferenciación en producto con: platos a la carta, cocteles, cerveza de sabores, alitas y en servicio con barman shows y un parqueadero privado, considerando que este sería el primer local que presente estas características juntas en el sector.
- Con el poder de negociación de los proveedores **medio**, el negocio tiene una ventaja en el abastecimiento de materia prima, al estar ubicado estratégicamente a poca distancia de los más importantes como son el Megamaxi, Santa María y algunos proveedores pequeños. Esto a su vez garantiza que la materia prima se encuentre en buenas condiciones y sobre todo a tiempo.

- La amenaza de nuevos participantes en este mercado es **alta**, donde el negocio como tal aplica una barrera de entrada al tener un parqueadero privado, infraestructura que se convierte difícil de incorporar por la competencia, ya que actualmente el 98% de los locales comerciales de este sector no cuentan con el espacio suficiente.
- La amenaza de productos sustitutos es **alta**, donde se debe tomar en cuenta principalmente la comida de casa, ya que por la crisis actual el costo de comprar comidas o bebidas afuera de la misma se vuelven sensible para el consumidor, por ello se profundizara la publicidad en redes sociales mediante días de promoción en platos y bebidas para atraer clientes.
- La rivalidad entre competidores es **alta**, en este sector es necesario contar con un valor agregado y cubrir la necesidad del cliente en el segmento mediante un mix de productos y servicio.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Focus Group - Resumen

El focus group realizado cuenta con un número de 9 personas, 5 mujeres y 4 hombres que contemplan edades entre 18 y 35 años y que visitan con frecuencia bar-restaurantes de Quito.

Los puntos principales a tratar fueron: el interés de saber la frecuencia de visita a un bar-restaurant, con quien van acompañados, el tipo de bebida que más consumen, los platos a la carta que prefieren, los aperitivos que más solicitan, y que tipo de ambiente le gusta.

La mayoría de entrevistados supieron responder que visitan los bar-restaurantes de 2 a 3 veces por semana principalmente en las tardes, después de la jornada regular de trabajo (08H00 a 17H00) de lunes a viernes y los sábados a partir de la 19H00.

Entre los días lunes y miércoles salen a comer platos a la carta de mariscos o carnes en general, y desde los días jueves hasta los sábados, salen a tomar cocteles, cerveza y comer algunos snacks como alitas en salsa BBQ, picantes o nachos con queso.

Suelen ir acompañados en su gran mayoría de los amigos y algunos de sus parejas, prefieren visitar locales donde presentan música en vivo, shows (barman show), o noches de promociones especiales.

El principal malestar de los entrevistados fue el no poder encontrar un parqueadero disponible y seguro en la mayoría de bar-restaurantes que visitan, teniendo que dejar su vehículo en calles cercanas y peligrosas.

3.1.2 Entrevista con Expertos Æ Resumen (1)

Se realizó una entrevista a 2 expertos con experiencia de 10 años como dueños y administradores de su bar-restaurant en el sur de la ciudad. Se utilizó un tiempo aproximado de 30 minutos de entrevista y se elaboró varias preguntas para obtener información sobre la industria de alimentos y bebidas.

El Chef Andres Villacrés y el Chef Paúl Estrella, contaron de acuerdo a su experiencia que en las bebidas se maneja un mayor consumo en coctelería tradicional y cerveza, en cambio en alimentos varía dependiendo del segmento que está dirigido el negocio, algunos solo con snacks y otros solo con platos a la carta.

Por otra parte nos comentan también que la rentabilidad de su negocio está respaldado principalmente por el nivel económico medio y medio alto, donde regularmente estos presentan gustos determinados y si se les entrega un producto con una buena presentación no tienen problema en pagar.

Explicaron también que lo importante en este negocio es especializarse en un servicio o producto que la competencia que este cerca no brinde, tomando en cuenta los factores importantes para el buen desarrollo del oficio entre los que están: %a dedicación en el día a día para entender como empieza a funcionar, a qué hora suele llegar con más frecuencia la gente, saber qué es lo que busca en sus platos y bebidas, ofreciendo descuentos y un buen servicio al cliente y de esta manera también identificar cómo administrar al personal+.

El producto más vendido de bar-restaurant son las alitas en todas sus presentaciones (picantes, apanizadas, en salsa BBQ etc.), cocteles y cerveza. Con respecto a la competencia cuentan que es muy fuerte por la cantidad de restaurantes ubicados en el sector pero siempre ellos están implementado ideas constantes como generar eventos con música en vivo o días de descuento en platos y bebidas.

El factor financiero más importante nos comenta los Chefs Andres y Paul, sobre el control de precios y de cantidades al momento de comprar o levantar un pedido, donde le han surgido inconvenientes económicos con el alza de precios inesperados, el cual por ya tener un menú a disposición del cliente no se puede cambiar los precios cuando el caso se presente. Para ello es importante contar con un capital extra a parte del proyectado para minimizar estos riesgos sobre todo en los primeros meses de apertura del negocio.

3.1.3 Entrevista con expertos Æ Resumen (2)

La siguiente entrevista se realizó a Francisco Herrera, quien tiene experiencia 3 años como administrador de un bar tipo pub en el sector de la Mariscal en Quito. En un tiempo aproximado de 30 minutos se recabo la siguiente información importante, para el análisis en la industria de alimentos y bebidas.

Francisco, inicio comentando el horario de atención en el bar que administra, que es de 18H00 a 02H00 de lunes a sábado. En este lugar todos los días que abre tiene un volumen alto de visitas, pero sin duda que los días jueves, viernes y sábado son los que más ganancia representan y las horas en la que más lleno se encuentra el bar es a partir de las 20H00, hasta las 24H00. El producto que más solicitan los clientes son la cerveza (club, artesanal), los cocteles (frutales y con bajo nivel de alcohol) y las picadas (alitas, nachos, carne, pizza).

En la parte operativa este bar cuenta con una capacidad para 46 personas, distribuidas en 8 mesas redondas cada una con 5 espacios y 6 sillas individuales frente a la barra. El personal que forma parte de este bar es: 1 administrador, 1 chef, 2 ayudantes de cocina, 3 meseros, 1 barman y 1 ayudante de barman, que atienden alrededor de 30 a 45 personas diarias, de nivel socio-económico medio, medio alto y alto, los mismos que consumen un promedio de \$20 a \$35 por persona.

El segmento de personas que visita el bar, son mayormente grupos de amigos, parejas y una pequeña cantidad son compañeros de trabajo, tanto nacionales como extranjeros con edades entre los 18 y 50 años.

Para culminar la entrevista, Francisco nos cuenta que últimamente ha visto un problema en la disponibilidad de parqueaderos en la zona, ya que por momentos colapsan los que se encuentran alrededor y generan el caos vehicular en las calles.

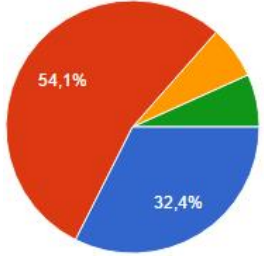
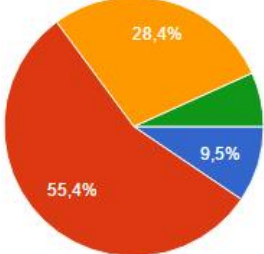
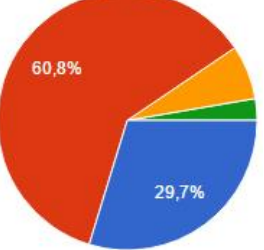
3.1.4 Encuesta

La metodología de la encuesta fue generar un cuestionario de 11 preguntas a 74 personas de nivel socioeconómico medio, medio alto del sector norte de Quito, con el objetivo de establecer el segmento y estrategias de mercado.

A continuación se presenta las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y seguido de ello el resumen analítico del proceso de donde se consiguió los siguientes datos importantes.

- El perfil del cliente potencial está en un promedio de edad de 18 años a 32 años, con una frecuencia de visita a los bar-restaurante de 2 a 3 veces por semana y un consumo mínimo de 10 a 30 dólares por persona, lo que determina la importante demanda del sector que se debe aprovechar.
- En grupo de amigos y con su pareja es la tendencia a visitar el bar-restaurante, siendo su principal consumo en bebidas alcohólicas, la cerveza y cocteles, lo que permite establecer a estos productos como indispensables en el negocio.
- Se identificó que el 70,3% de personas entrevistadas desconocen la existencia de la cerveza de sabores, y si tuvieran la opción de tomar una, esta sería de preferencia con sabor a menta o amaretto, lo cual representando así una oportunidad para el desarrollo y venta de este producto.
- En Los platos a la carta, los mariscos y las carnes tienen el mayor porcentaje de aceptación, mientras que en las picadas están las alitas y las empanadas, tanto de verde como de morocho.
- El 86.5% de los entrevistados confirmaron que tienen vehículo particular, convirtiéndose este factor de un valor importante en diferenciación para el negocio con respecto a la competencia.
- Las redes sociales y el internet, fueron las vías publicitarias con más aceptación, para poder transmitir por estos medios la publicidad y servicios del negocio

Tabla 4: Análisis de la encuesta

| Objetivo | Necesidad de Información | Pregunta | Resultado | Gráfico | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|----------------|------------|--------------------|-------|--------------------------|-------|------------------|--------|-------------------|-------|
| Identificar el rango de edad en cliente potencial | Para establecer características de producto y servicio en el negocio | ¿Cuál es su rango de edad? | <ul style="list-style-type: none"> ● 18-25 años ● 26-32 años |  <table border="1" style="display: none;"> <caption>Age Distribution Data</caption> <thead> <tr> <th>Rango de edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-25 años</td> <td>32,4%</td> </tr> <tr> <td>26-32 años</td> <td>54,1%</td> </tr> <tr> <td>33-40 años</td> <td>~10,0%</td> </tr> <tr> <td>41-50 años</td> <td>~3,5%</td> </tr> </tbody> </table> | Rango de edad | Porcentaje | 18-25 años | 32,4% | 26-32 años | 54,1% | 33-40 años | ~10,0% | 41-50 años | ~3,5% |
| Rango de edad | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| 18-25 años | 32,4% | | | | | | | | | | | | | |
| 26-32 años | 54,1% | | | | | | | | | | | | | |
| 33-40 años | ~10,0% | | | | | | | | | | | | | |
| 41-50 años | ~3,5% | | | | | | | | | | | | | |
| Identificar la continuidad de visitas en cliente potencial | Para confirmar el nivel del negocio en el segmento de mercado | ¿Con que frecuencia visita un bar-restaurante? | <ul style="list-style-type: none"> ● 2 Veces por semana ● 3 Veces o más por semana |  <table border="1" style="display: none;"> <caption>Visit Frequency Data</caption> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2 Veces por semana</td> <td>9,5%</td> </tr> <tr> <td>3 Veces o más por semana</td> <td>55,4%</td> </tr> <tr> <td>1 vez por semana</td> <td>~14,0%</td> </tr> <tr> <td>Otras frecuencias</td> <td>~2,1%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | 2 Veces por semana | 9,5% | 3 Veces o más por semana | 55,4% | 1 vez por semana | ~14,0% | Otras frecuencias | ~2,1% |
| Frecuencia | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Veces por semana | 9,5% | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Veces o más por semana | 55,4% | | | | | | | | | | | | | |
| 1 vez por semana | ~14,0% | | | | | | | | | | | | | |
| Otras frecuencias | ~2,1% | | | | | | | | | | | | | |
| Identificar el rango en valor de consumo que el cliente potencial está dispuesto a pagar | Para establecer los precios en los productos del negocio | ¿Cuál es el rango en valor que acostumbra a pagar cuando visita un bar-restaurante? | <ul style="list-style-type: none"> ● 10-20 dolares ● 20-30 dólares |  <table border="1" style="display: none;"> <caption>Consumption Value Range Data</caption> <thead> <tr> <th>Rango de valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10-20 dolares</td> <td>29,7%</td> </tr> <tr> <td>20-30 dólares</td> <td>60,8%</td> </tr> <tr> <td>30-40 dólares</td> <td>~8,0%</td> </tr> <tr> <td>Otros rangos</td> <td>~1,5%</td> </tr> </tbody> </table> | Rango de valor | Porcentaje | 10-20 dolares | 29,7% | 20-30 dólares | 60,8% | 30-40 dólares | ~8,0% | Otros rangos | ~1,5% |
| Rango de valor | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| 10-20 dolares | 29,7% | | | | | | | | | | | | | |
| 20-30 dólares | 60,8% | | | | | | | | | | | | | |
| 30-40 dólares | ~8,0% | | | | | | | | | | | | | |
| Otros rangos | ~1,5% | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>Identificar la preferencia de compañía en el segmento de mercado</p> | <p>Para determinar la estructura interna del negocio</p> | <p>¿Cuándo visita un bar-restaurante con quien suele ir acompañado?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Grupo de amigos ● Con su pareja | |
| <p>Conocer la bebida preferencial y de más consumo en el segmento de mercado</p> | <p>Para establecer la bebida principal y tener abasto del producto en el negocio</p> | <p>¿Qué clase de bebida prefiere?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Cerveza ● Coctel | |
| <p>Identificar el conocimiento en el nuevo producto que se desea vender</p> | <p>Para incorporar el producto en el negocio</p> | <p>¿Usted ha escuchado sobre la cerveza de sabores?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Si ● No | |
| <p>Identificar el sabor preferencial en el nuevo producto que se desea vender</p> | <p>Para vender el sabor de cerveza con mayor aceptación</p> | <p>Si usted pudiera tomarse una cerveza de sabores ¿Qué sabor le gustaría?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Amaretto ● Menta | |

| <p>Identificar la preferencia de platos a la carta en el segmento de mercado</p> | <p>Para establecer la preparación en los platos a la carta con mayor aceptación</p> | <p>¿Qué tipo de platos a la carta prefiere?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Mariscos ● Carnes |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mariscos</td> <td>56,8%</td> </tr> <tr> <td>Carnes</td> <td>43,2%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | Mariscos | 56,8% | Carnes | 43,2% | | | | |
|---|---|--|--|---|-----------|------------|----------|-------|----------------------|-------|--------------------|-------|-------|------|
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Mariscos | 56,8% | | | | | | | | | | | | | |
| Carnes | 43,2% | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Identificar la preferencia de consumo de picadas en el segmento de mercado</p> | <p>Para establecer la preparación de picadas con mayor aceptación</p> | <p>¿Qué tipo de picadas prefiere cuando visitas un bar-restaurant?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Alitas ● Empanadas de verde ● Empanadas de morocho |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alitas</td> <td>39,2%</td> </tr> <tr> <td>Empanadas de morocho</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Empanadas de verde</td> <td>24,3%</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>9,5%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | Alitas | 39,2% | Empanadas de morocho | 27% | Empanadas de verde | 24,3% | Other | 9,5% |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Alitas | 39,2% | | | | | | | | | | | | | |
| Empanadas de morocho | 27% | | | | | | | | | | | | | |
| Empanadas de verde | 24,3% | | | | | | | | | | | | | |
| Other | 9,5% | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Conocer el porcentaje de clientes potenciales que poseen vehículo</p> | <p>Para contar con un parqueadero privado en el negocio</p> | <p>¿Usted cuenta con vehículo propio?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Si ● No |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>86,5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13,5%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Si | 86,5% | No | 13,5% | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Si | 86,5% | | | | | | | | | | | | | |
| No | 13,5% | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Conocer el medio publicitario preferencial de los clientes potenciales</p> | <p>Para transmitir los servicios y promociones del negocio por la vía publicitaria con mayor aceptación</p> | <p>¿Porque medio le gustaría enterarse de nuestros servicios, promociones y eventos?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Internet ● Redes sociales |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Medio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Internet</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Redes sociales</td> <td>58,1%</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>14,9%</td> </tr> </tbody> </table> | Medio | Porcentaje | Internet | 27% | Redes sociales | 58,1% | Other | 14,9% | | |
| Medio | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Internet | 27% | | | | | | | | | | | | | |
| Redes sociales | 58,1% | | | | | | | | | | | | | |
| Other | 14,9% | | | | | | | | | | | | | |

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio sustentado por el análisis interno, externo y del cliente

Un bar-restaurant se debe crear para darles gusto a los clientes donde es importante ser diferente a los demás con detalles o aspectos que la competencia no la tenga, adaptando nuevas tendencias y costumbres sociales. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 150).

Cerveza de sabores: En el análisis de la encuesta realizada se identificó, que un 70.3% de las 74 personas entrevistadas no conocen las cervezas de sabores, aceptando en la misma entrevista que estarían dispuestos a probarlas en dos sabores específicos que fueron, la cerveza con sabor a amaretto un 48.6% y la cerveza con el sabor a menta un 35.1% del total de los entrevistados. Estos resultados generan la oportunidad de introducir con gran aceptación el producto en negocio planteado.

Barman Show: De acuerdo al análisis del cliente investigado se puede determinar que las personas cuando visitan bares-restaurantes, prefieren el show y el entretenimiento. Por medio de las dos entrevistas con expertos se identifica esta oportunidad y se propone un evento llamado barman show que actualmente solo pocos bares de la Plaza Foch realizan, el cual consiste en demostrar la destreza malabarista de un barman, con botellas y vasos, realizando movimientos impresionantes de manos y brazos mientras prepara los cocteles.

Parqueadero privado: Del focus group y las entrevistas con expertos realizada, se notó que la disponibilidad de parqueaderos en los locales comerciales es un problema en los clientes que tiene vehículo propio. Por esta razón y teniendo la ventaja que en el sector donde estará ubicado el negocio este servicio es casi nulo, se dispondrá de un espacio suficiente para la comodidad y seguridad en los clientes.

Otra oportunidad identificada en el análisis de entornos, es la tendencia de crecimiento poblacional del sector norte de Quito según el análisis histórico realizado por el INEC., de los censos realizados entre el 2001 y el 2010, siendo este factor de vital importancia en el desarrollo y expansión del negocio a futuro.

Se presenta también en la propuesta un atributo importante, mediante la cercanía a los principales proveedores como son: (Megamaxi, Santa Maria), garantizando al negocio la entregar de productos con calidad, frescos y a tiempo.

En conclusión el proyecto de negocio a crear, tiene viabilidad por los resultados obtenidos en el análisis de entornos y del cliente, identificado oportunidades determinantes para explotarlos en este mercado.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing tiene que ver en competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o hacer lo que no pueden. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia y eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja+ (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 05)

El Techo Rojo+bar-restaurant centraliza la estrategia de marketing por diferenciación tanto en producto (cerveza de sabores), como en servicio (barman show y parqueadero privado).

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo del Techo Rojo+ Bar-Restaurante es de clase socio-económica media, media alta, de clientes potenciales con edades entre 18 a 32 años, principalmente grupos de amigos y parejas que viven en el sector norte de Quito.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del Techo Rojo+ bar-restaurant es ofrecer un producto y servicio diferenciador como es la cerveza de sabores, el barman show y el parqueadero privado, en un local acogedor de ambiente tranquilo y seguro.

5.1.3 Mezcla de Marketing

5.1.4 Producto

Los productos principales del Techo Rojo+ Bar-Restaurante son los alimentos, bebidas y entretenimiento.

Estrategia de diferenciación:

- Alimentos: Platos a la carta
- Bebidas: Cerveza de sabores (amaretto, menta)
- Local: Barman show, parqueadero privado

Atributos: En los alimentos y bebidas los atributos principales son la frescura, higiene, calidad y conocimientos suficientes para la manipulación y preparación de los mismos.

La marca: El logotipo y slogan que llevara el negocio muestra color rojo en distintas tonalidades que es llamativo y evoca acción, emoción y fuerza.

El nombre de "Techo Rojo" se lo incorpora por la popular iglesia anglicana que existe en la esquina de la calle Real Audiencia y Sabanilla, la misma que es conocida por todos los habitantes del sector con el nombre de la iglesia de techo rojo, no por su nombre propio específicamente, sino más bien por la estructura externa al contar con un enorme techo de color rojo.



Figura 3: Logotipo y slogan de la empresa

Empaque: Se contará con platos, servilletas y vasos desechables que llevarán impreso el logo del negocio, "Techo Rojo" bar-restaurant, los mismos que servirán para empacar alimentos y bebidas que los clientes necesiten llevar.

Soporte: Se implementará un buzón de sugerencias para cumplir con la exigencia de los clientes.

A continuación se presenta los productos principales y sus características:

Cerveza de sabores



Figura 4: Cerveza de sabores vasos 1/2 litro

Tomado de: Google imágenes

Composición:

- Cerveza artesanal.
- Esencia (amaretto, menta)

Cocteles



Figura 5: Presentación de cocteles

Tomado de: Google imágenes

Composición:

- Base de alcohol (vodka, tequila o whisky).
- Sabor principal (jugo de frutas, cremas o vino).
- Realza el sabor y color de la base (granadina o blue curacao).
- Decoración (frutas y hojas)

Platos a la carta



Composición:

- Mariscos y carnes platos fuertes (camarones, pollo, carne res, cerdo)
- Salsas (BBQ, especial de la casa, picante, miel)
- Ensaladas (lechuga, tomate, zanahoria, pepino)
- Alitas (picantes, apanizadas, salsa BBQ)
- Empanadas (verde, morocho)

5.1.5 Precio

Los productos tienen un precio, del mismo modo que tienen un valor. Las empresas que comercializan sus productos les fijan unos precios como representación del valor de transacción para intercambiarlos en el mercado, de forma que les permita recuperar los costes en los que ha incurrido y obtener un cierto excedente (Monferrer Tirado, 2013, pág. 122)+

Costo de venta: Es un factor determinante que ayuda a medir la rentabilidad de una empresa, en la posibilidad que tenga en reducir los costos de producción, también incrementa su ganancia. (Gerencie, 2016).

En las siguientes tablas se presenta una lista de productos, los mismos que están costeados de acuerdo a los precios de la competencia establecidos por medio de un benchmarking y determinados mediante el valor que los consumidores estarían dispuestos a pagar identificado en el análisis del cliente (\$10 a \$30).

Tabla 5: Costeo y margen de ganancia de platos a la carta

| Platos a la carta | | | | |
|-------------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------|
| Producto | Precio de Venta | Precio Competencia | Costo producción | % de ganancia |
| Filete pollo | \$ 9.00 | \$ 9.00 | \$ 4.69 | 48% |
| Camarones BBQ | \$ 9.00 | \$ 9.00 | \$ 5.27 | 42% |
| Churrasco | \$ 9.00 | \$ 9.00 | \$ 4.62 | 49% |
| Costillas BBQ | \$ 12.00 | \$ 12.00 | \$ 3.89 | 68% |

Tabla 6: Costeo y margen de ganancia en bebidas

| Bebidas | | | | |
|------------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------|
| Producto | Precio de Venta | Precio Competencia | Costo producción | % de ganancia |
| Cerveza sabores | \$ 3.00 | \$ 3.00 | \$ 1.55 | 48% |
| Cerveza Pilsener | \$ 1.50 | \$ 1.50 | \$ 0.80 | 47% |
| Cerveza Club | \$ 2.00 | \$ 2.00 | \$ 1.00 | 50% |
| Cocteles | \$ 5.00 | \$ 5.00 | \$ 2.25 | 55% |
| Jugos | \$ 1.50 | \$ 1.50 | \$ 0.80 | 47% |
| Agua 500ml | \$ 0.75 | \$ 0.75 | \$ 0.35 | 53% |
| Gaseosas 500ml | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 0.40 | 60% |

Tabla 7: Costeo y margen de ganancia en picadas

| Picadas | | | | |
|-----------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------|
| Producto | Precio de Venta | Precio Competencia | Costo producción | % de ganancia |
| Alitas | \$ 2.50 | \$ 2.50 | \$ 0.84 | 67% |
| Empanas morocho | \$ 1.50 | \$ 1.50 | \$ 0.50 | 67% |
| Empanadas verde | \$ 1.50 | \$ 1.50 | \$ 0.40 | 73% |

Estrategia fijación de precios: Debido a la alta competitividad en la industria de bares y restaurantes se usará la estrategia de fijación de precios basado en la competencia, los mismos que fueron presentados anteriormente en las tablas de costeos.

Estrategia de entrada: Establecer un descuento de 11% en cocteles y 8% en alitas los días martes, con mayor frecuencia en temporadas bajas para incentivar al cliente a que visite el negocio.

Tabla 8: Costeo descuento estratégico de entrada

| Estrategia de entrada | | | | |
|-----------------------|--------------|---------------|-----------|------------|
| Producto | Precio Venta | Costo de Pro. | Descuento | % Ganancia |
| Alitas | \$ 2.00 | \$0.84 | 8% | 58% |
| Cocteles | \$ 4.00 | 2.25 | 11% | 25% |

Estrategia de ajuste de precio: Si bien es cierto el Techo Rojo+ Bar-Restaurante facilitara a los clientes su forma de pago mediante tarjeta de crédito o débito, para incentivar el consumo se aplicara durante el primer año las siguientes estrategias de ajuste de precio:

- Descuento pago en efectivo 3%.
- Descuento por volumen de compra 3%.

5.1.6 Plaza

El Techo Rojo+Bar-Restaurante está ubicado en una zona estratégica para clientes y proveedores, lo que facilita la explotación y crecimiento del negocio.

Punto de venta: Se trata de un local arrendado, su ubicación estará en la ciudad de Quito, calle Sabanilla y Real Audiencia, en una zona de atracción comercial con afluencia permanente de personas y estratégica para clientes y proveedores. El punto de venta será mediante canal directo desde la preparación de los alimentos y bebidas hasta el consumo del cliente en el mismo local donde se implantará el negocio de bar-restaurante.

Estructura del canal de venta: La capacidad que tendrá el negocio es de 35 personas, con posibilidad de realizar una ampliación en un futuro dependiendo del crecimiento del negocio, a más de un amplio parqueadero privado. La accesibilidad es fácil y segura tanto para personas que lleguen en transporte público como para las personas que visiten el lugar en vehículo particular, facilitando al cliente el consumo con simplicidad y comodidad.

Estrategia de distribución y tipo de canal de venta: La estrategia para la distribución y el tipo de canal de venta será directo entre el negocio y el cliente final, no tendrá intermediarios, por el cual se realiza una estrategia intensiva con la penetración de mercado para aumentar la participación en el mismo.

5.1.7 Promoción

Estrategia de promoción: El Techo Rojo+ Bar-Restaurante utilizará la estrategia PULL de promoción por medio de las redes sociales, obsequiando una cantidad pequeña del producto en días específicos para estimular las ventas

- Cocteles (2x1 martes)
- Alitas (2 alitas gratis los martes)

Publicidad: El negocio centrará su estrategia de penetración publicitaria, de acuerdo al resultado de análisis del cliente, principalmente en el sector norte de Quito, por medio del internet y las redes sociales, realizando campañas para el conocimiento de la marca.

Página web: se creará una página web con el nombre del Techo Rojo+ Bar-Restaurante la misma que presentará un catálogo virtual de todos los productos que ofrece el local. Adicional se creará otra página en Facebook para mediar la cantidad de seguidores y enviar notificaciones de eventos y promociones especiales.

Publicidad ATL: Se difundirá mensajes radiales en una frecuencia deportiva.

Publicidad BTL: Se reforzará el mensaje transmitido por la radio, estableciendo una negociación con un equipo de fútbol de la serie A+ en Ecuador, para ser su sponsor en la camiseta oficial.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser un Bar-Restaurante al norte de Quito que ofrece platos a la carta, cocteles tradicionales, alitas, cerveza de sabores y barman shows, enfocado en brindar comodidad, seguridad y satisfacción al cliente, contando con el servicio del mejor equipo humano todas las noches de martes a sábados.

6.1.2 Visión

Posicionar al **%Techo Rojo+** como el mejor bar-restaurant de la calle Real Audiencia, marcando diferencia de valor agregado y calidad en producto y servicio, para a largo plazo poder expandir el negocio con un nuevo local.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.4 Mediano plazo

- Incrementar un 2% el volumen de ventas a partir del segundo año de apertura.
- Incrementar un 2% la cartera de clientes cada año mediante la fidelización, realizando encuestas electrónicas de satisfacción trimestrales.
- En el primer año crear una relación sólida con proveedores que entreguen productos frescos y de buena calidad, para obtener crédito de 30 y 60 días en el pago de materia prima, llevando un control en la cartera de proveedores por medio de Microsoft Excel.

6.1.5 Largo plazo

- En un periodo de 5 años, expandir el negocio con la apertura de un nuevo local, mediante el ahorro de \$ 5.000 por año, valor correspondiente a las utilidades generadas, desde el segundo año de actividades del bar-restaurant.
- En un periodo de 6 años, tener el bar-restaurant más reconocido en todo de Quito, utilizando parte del 6% de ventas mensuales que corresponde al gasto en publicidad, para tener acercamientos con empresarios, dueños de equipos en la serie **%+** del futbol ecuatoriano, concretando la negociación de ser el sponsor principal en su camiseta.

6.1.6 Plan de operaciones

El plan de operaciones del Techo Rojo+ Bar-Restaurante, resume los aspectos organizativos y técnicos que comprenden el plan de actividades a plasmar, con el fin de entregar una correcta funcionalidad y estructura del negocio mediante procesos adecuados.

Capacidad: Se dispondrá de un aforo máximo para 35 personas distribuidas en 8 mesas de 4 asientos cada una, más 3 sillas individuales frente la barra, en un área de 60m².

Horario: El horario que tendrá el negocio para el público en general será de martes a sábado, en un horario de 18H00 a 02H00, completando las 8 horas laborales estipuladas por la ley en el código de trabajo y cumpliendo con las regulaciones del Municipio de Quito para bares y restaurantes

Personas requeridas y análisis de tiempos: La preparación de alimentos y bebidas es un servicios que demanda de un tiempo prudencial desde el momento que llega el cliente al local, su consumo y finalmente la salida. Por tal motivo se presenta las personas que abastecerán la satisfacción total de los clientes regidos a un tiempo de respuesta en cada lugar de trabajo.

Tabla 9: Personal de nómina y tiempos de respuesta al cliente

| Cargo | Número de personas | Sueldo | Tiempos de respuesta |
|--------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| Guardia | 1 | \$366.00 | 5 minutos |
| Administrador | 1 | \$800.00 | 3 minutos |
| Mesero | 2 | \$732.00 | 1 minutos |
| Barman | 1 | \$366.00 | 10 minutos |
| Cajero | 1 | \$450.00 | 3 minutos |
| Chef | 1 | \$650.00 | 15 minutos |
| Ayudante de cocina | 2 | \$732.00 | 5 minutos |
| Total | 9 | \$4,096.00 | 42 minutos |

Secuencia del proceso: Para determinar las actividades de servicio al cliente, se detalla los pasos en cada una de las personas que intervienen en el proceso.

Guardia: Es el encargado de dar la primera bienvenida al cliente que visite el local, debe ayudar a paquear los vehículos si el cliente así lo requiere y lo principal de su función es velar por la seguridad de los clientes y sus pertenencias mientras se encuentren dentro del negocio.

Administrador: Es el encargado de también dar la bienvenida al cliente y junto con el mesero ayuda a ubicarlo en una mesa, su función principal es realizar y controlar el presupuesto, vigilar el cumplimiento general del personal y ser el contacto de las actividades de marketing en el negocio.

Mesero: Serán dos meseros, ellos se encargarán de colocar a los clientes e un a mesa, presentar el menú y pasar los pedidos a los clientes, además del montaje y desmontaje de las mesas.

Barman: Se contará con un barman, será el encargado en despachar los pedidos del área de bar realizando la mezcla de bebidas y de realizar el barman show.

Cajero: Será un cajero, tendrá la responsabilidad de manejar el dinero de las ventas en el negocio, realizando diariamente la conciliación de todos los movimientos.

Chef: Se contará con un chef, será el encargado de preparar los pedidos del área de cocina, y organizar la misma.

Ayudante de cocina: Se tendrá dos ayudantes de cocina, su función es apoyar al Chef en la preparación de alimentos y también realizar la limpieza de los elementos dentro de la cocina.

Flujograma de procesos: Para un mejor entendimiento se realiza de manera gráfica un flujograma con las actividades de todos los cargos y departamentos descritos anteriormente el cual se lo puede encontrar en la sección de anexos.

Infraestructura: Es un local arrendado que se pagará \$700 mensuales, el área total será de 80m², mismo que cumple con todos los requerimientos necesarios para el funcionamiento tal como establece la ordenanza Nro. 3746 del Municipio de Quito.

Equipos: Los equipos necesarios para el funcionamiento del negocio se presentan costeados de acuerdo a cada área.

Tabla 10: Equipos área de cocina

| Cocina | | | |
|------------------------|------------|----------|-------------------|
| Equipo | Valor | Cantidad | Valor total |
| Cocina Industrial | \$650.00 | 1 | \$650.00 |
| Horno Industrial | \$550.00 | 1 | \$550.00 |
| Refrigerador | \$1,850.00 | 1 | \$1,850.00 |
| Congelador | \$750.00 | 1 | \$750.00 |
| Microondas | \$210.00 | 1 | \$210.00 |
| Campana extractora | \$230.00 | 1 | \$230.00 |
| Lavabo 2 divisiones | \$365.00 | 1 | \$365.00 |
| Plancha freidora | \$500.00 | 1 | \$500.00 |
| Licuada industrial | \$155.00 | 1 | \$155.00 |
| Lavavajilla industrial | \$1,600.00 | 1 | \$1,600.00 |
| Mesón Acero Inox. | \$650.00 | 1 | \$650.00 |
| Total | | | \$7,510.00 |

Tomado de: Metálicas Lozada Hnos.

Tabla 11: Equipos área de bar y aforo (Detalle de decoración en anexos)

| Bar y Aforo | | | |
|---------------------|------------|----------|--------------------|
| Equipo | Valor | Cantidad | Valor total |
| Mesón de barra | \$850.00 | 1 | \$850.00 |
| Licuada industrial | \$155.00 | 1 | \$155.00 |
| Lavabo 2 divisiones | \$365.00 | 1 | \$365.00 |
| Juego mesa y sillas | \$350.00 | 7 | \$2,450.00 |
| Decoración | \$9,000.00 | 1 | \$9,000.00 |
| Tv led 60 pulgadas | \$2,150.00 | 2 | \$4,300.00 |
| Laptop HP | \$1,350.00 | 1 | \$1,350.00 |
| Total | | | \$18,390.00 |

Tomado de: Precios y equipos mercado libre

6.1.7 Estructura organizacional

Tipo de compañía: El negocio será constituido legalmente como una Compañía de Responsabilidad Limitada, con dos socios y un capital mínimo de \$ 400.00, el cual deberá suscribirse íntegramente en dinero o especie y pagarse al menos un 25% del valor nominal, según lo determina el artículo 191 de la Ley de Compañías. (Ley de Compañías, 1999, pág. 60).

La inversión inicial, será por un monto total de \$ 36,392.43 el 45.04% es aporte propio y el 54.96% financiado a 5 años en Banco Pacífico a una tasa de interés del 11.50%.

Requisitos Legales: Los requisitos legales para la creación de establecimientos nuevos y para bar-restaurantes específicamente según el Ministerio de Salud Pública y La Dirección Provincial de Salud de Pichincha son los siguientes: (Dirección Provincial de Salud, 2010, pág. 8)

- Planilla de inspección.
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo.
- Certificado de formación en Manipulación de Alimentos.
- Copia Ruc del negocio.
- Certificado del Cuerpo de Bomberos de Quito.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud. (certificado con validez de un año).
- Copias de cédula y certificado de votación del propietario.

Organigrama estructural: Para mejor apreciación se lo puede encontrar en anexos.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Proyección de resultados: La proyección de ingresos fue realizada en base a los resultados obtenidos en la cantidad que los consumidores estarían dispuestos a pagar y su frecuencia de visitas a bar-restaurantes, identificados en el análisis del cliente.

- Se iniciará el primer año con ventas \$ 203.025,57 registrando un incremento en ventas del 1% en el primer mes hasta finalizar al año.
- En el año 2 el incremento en ventas será del 2% que generaran \$ 244.330,39.
- Para el año 3 y 4 el incremento de ventas será del 1%, el cual representará un valor de 617.79,39
- Finalmente al año 5, no se tendrá un incremento en ventas, y el valor generado será de 345.125,48.

El crecimiento en ventas se basa a la demanda que tiene la industria el cual tiene un peso del 38% del PIB, identificado en análisis de entorno externo y los resultados obtenidos del análisis del cliente.

Flujo de caja: En esta parte se realiza la explicación de los valores constantes en los estados financieros.

- El efectivo que se necesita para empezar es de 14,775.21.
- Se pretende empezar con 500 clientes promedio de acuerdo al número de platos establecidos para la venta mensuales, llegando al final de los cinco años a un promedio de 900 clientes.
- Los costos fijos más importantes son: arriendo, el pago de nómina, impuestos, pago de préstamo y servicios básicos.
- El costo variable más importante es la materia prima.
- Se comienza con 9 personas en nómina y se incrementa 1 persona de acuerdo al crecimiento en ventas establecido.
- La rotación de inventarios es 1 vez por mes, por tratarse de alimentos y bebidas, lo que se espera vender se compra mensualmente en MP.
- La rotación de CxP es de cada 30 días es decir 12 veces al año.

Para una mejor apreciación se adjunta el estado de resultados, estado de flujo de efectivo y flujo de caja en la parte de anexos.

7.1.1 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión Inicial: la inversión inicial del proyecto estará compuesta por un total de 36.392.43 que corresponden a inversiones PPE, intangibles, de inventarios y gastos de efectivo.

Capital de trabajo: Este valor está determinado por \$ 15.300,00 que corresponden a los equipos de la cocina, bar y aforo del negocio.

Estructura del capital: Se encuentra determinado de la siguiente manera.

- Inversión inicial \$ 36.392.43
- Capital propio \$ 16.392,43
- Capital financiado \$ 20.000,00 (tasa de interés 11.50% a 5 años)

7.1.2 Estado de evaluación financiera del proyecto

TIR: El resultado del proyecto es de 35.07%, que de acuerdo a la regla de la TIR es mayor que el costo de oportunidad de capital y es aceptado.

IR: El índice de rentabilidad de inversiones en el proyecto es de 1.42, según la regla es efectuable, ya que tiene un valor superior a la unidad.

VAN: El resultado del valor actual neto en el proyecto es de \$ 15.339,48, es decir que el proyecto tiene un resultado positivo, porque genera más cobros que pagos.

7.1.3 Índices financieros

Los índices financieros determinaron la situación del proyecto en liquidez, endeudamiento y rentabilidad los cuales arrojaron los siguientes resultados positivos comparados con la industria, para mejor visualización se adjunta en anexos.

| | | |
|-----------------------------|------|---------------|
| ▪ Liquidez corriente: | 3.40 | Industria 1.9 |
| ▪ Solvencia endeuda. activo | 0.63 | Industria 1 |
| ▪ Rentabilidad en activo | 4.55 | Industria 1.9 |

8 CONCLUSIONES GENERALES

- La ubicación estratégica del negocio es de alta importancia para su desarrollo, por su fácil acceso y su amplio espacio de parqueaderos.
- Las Cerveza de sabores es muy atractiva para para el mercado, ya que al momento la competencia del sector no cuenta con este producto innovador.
- La entrevista realizada a los expertos, la encuesta y el focus group, mediante el análisis cualitativo de bares-restaurantes confirman su alta demanda, lo cual incentiva el ingreso a este mercado.
- Se cumplió con los objetivos de plan de negocios aplicando la investigación de mercado y desarrollando un plan operativo, de producción y financiero con las actividades específicas para el arranque del negocio.
- Se realizó agrupaciones de productos para resumir el volumen de información y trabajar con cuatro principales que fueron los siguientes: platos a la carta, bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas y picadas.
- El análisis financiero tuvo una aceptación positiva para el emprendimiento del proyecto con un TIR de 35%, un IR de 1.42 y un VAN de \$ 15.339,48, valores que fueron interpretados según su reglas financieras de viabilidad.

9 REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (21 de 12 de 2015). *EstMacro122015pdf*. Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>; http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (11 de 05 de 2016). *Asuntos Económicos*. Obtenido de nuevas-publicaciones1: <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Carrillo , D., & INEC. (08 de 10 de 2009). Obtenido de La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>.
- CEDATOS. (10 de 03 de 2016). *Credibilidad y Aprobación de Asamblea Nacional y su Presidenta a marzo 2016*. Obtenido de cedatos.com.ec/: <http://www.cedatos.com.ec/>
- Dirección Provincial de Salud. (10 de 03 de 2010). *Requisitos Establecimientos Nuevos*. Recuperado el 13 de 03 de 2016, de MInisterio de Salud Publica: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=210&force=0>.
- Ecuador Inmediato. (24 de 08 de 2015). *Clase Media en Ecuador*. Obtenido de Noticias&func=news_user_view&id=2818787126: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818787126
- Ekos Negocios Ecuador. (28 de 08 de 2015). *revista/pdfTemas*. Obtenido de Ekos Negocios Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>.
- Foros Ecuador. (28 de 03 de 2016). *Reformas Laborales de Ecuador*. Obtenido de [ecuador-vigentes-a-2016](http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/politica/40077-pdf-reformas-laborales-de-ecuador-vigentes-a-2016): <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/politica/40077-pdf-reformas-laborales-de-ecuador-vigentes-a-2016>
- Gerencie. (20 de 03 de 2016). *Como determinar el costo de Producción y Venta*. Obtenido de Cómo determinar el costo de producción y venta: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9yRgXCZvjv8J:www.gerencie.com/como-determinar-el-costo-de-produccion-y-venta.html+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- INEC. (01 de 01 de 2016). *empleo-dicembre-2015*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-dicembre-2015/>
- INEC, & Naranjo, L. (02 de 04 de 2015). *INFLACIÓN MENSUAL ENERO 2015*. Obtenido de Reporte_inflacion_01_2015: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf.
- Instituto Nacional de estadística y Censos. (03 de 03 de 2016). *SIN/ciiu4.php*. Obtenido de Instituto Nacional de estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ciiu4.php>

Ley de Compañías. (05 de 11 de 1999). *Ley de Compañías codificación No. 000 RO/312*. Obtenido de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros: <https://www.supercias.gov.ec>

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: UNIVERSITAR JAUME.

PRO ECUADOR. (01 de 05 de 2013). *Alimentos frescos y procesados*. Obtenido de sector1-7/: <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-7/>

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica 18 edición*. Mexico: McGrawHill.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Encuesta

Encuesta para la creación de un nuevo bar-restaurante en la calle Sabanilla y Real Audiencia norte de Quito.

¿Cuál es su rango de edad?

18-25 años

26-32 años

33-39 años

40 años en adelante

¿Con que frecuencia visita un bar-restaurante?

1 vez por semana

2 Veces por semana

3 Veces o más por semana

Otra:

¿Cuál es el rango en valor que acostumbra a pagar cuando visita un bar-restaurante?

10-20 dólares

20-30 dólares

30-40 dólares

Más de 40 dólares

¿Cuándo visita un bar-restaurante con quien suele ir acompañado?

Grupo de amigos

Con su pareja

Colegas de trabajo

Otra:

¿Qué clase de bebida prefiere?

Cerveza

Coctel

Ron

Vodka

Otra:

¿Usted ha escuchado sobre la cerveza de sabores?

Si

No

Si usted pudiera tomarse una cerveza de sabores ¿Qué sabor le gustaría?

Cacao

Café

Amaretto

Menta

Otra:

¿Qué tipo de platos a la carta prefiere?

Mariscos

Carnes

Otra:

¿Qué tipo de picadas prefieres cuando visitas un bar-restaurante?

Alitas

Empanadas de verde

Empanadas de morocho

Nachos

¿Usted cuenta con vehículo propio?

Si

No

¿Porque medio le gustaría enterarse de nuestros servicios, promociones y eventos?

Internet

Redes sociales

Radio

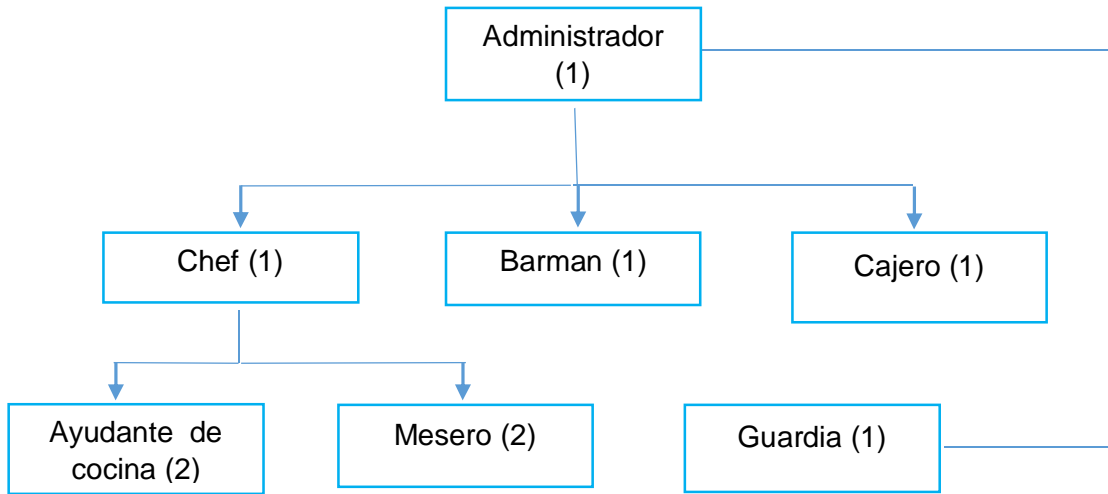
Televisión



Anexo 2: Base de preguntas para los análisis cualitativos

- 1) ¿Cuál es su opinión sobre el mercado de bares restaurantes en Quito?
- 2) ¿Creen q exista suficiente demanda en el mercado para el proyecto de bar-restaurante al norte de quito?
- 3) ¿A qué tipo de nivel socio-económico se dirige su negocio y porque?
- 4) ¿En el aspecto económico piensa que es rentable el negocio planteado?
- 5) ¿Cómo maneja su publicidad para conseguir nuevos clientes?
- 6) ¿Cuál es su opinión sobre la competencia?
- 7) ¿Cómo es el manejo de sus proveedores?
- 8) ¿Cuál es el control financiero que lleva su negocio?
- 9) ¿Cuál de sus productos es el más vendido?
- 10) ¿Qué recomendaciones tiene con respecto al riesgo del negocio?

Anexo 3: Organigrama estructural del negocio



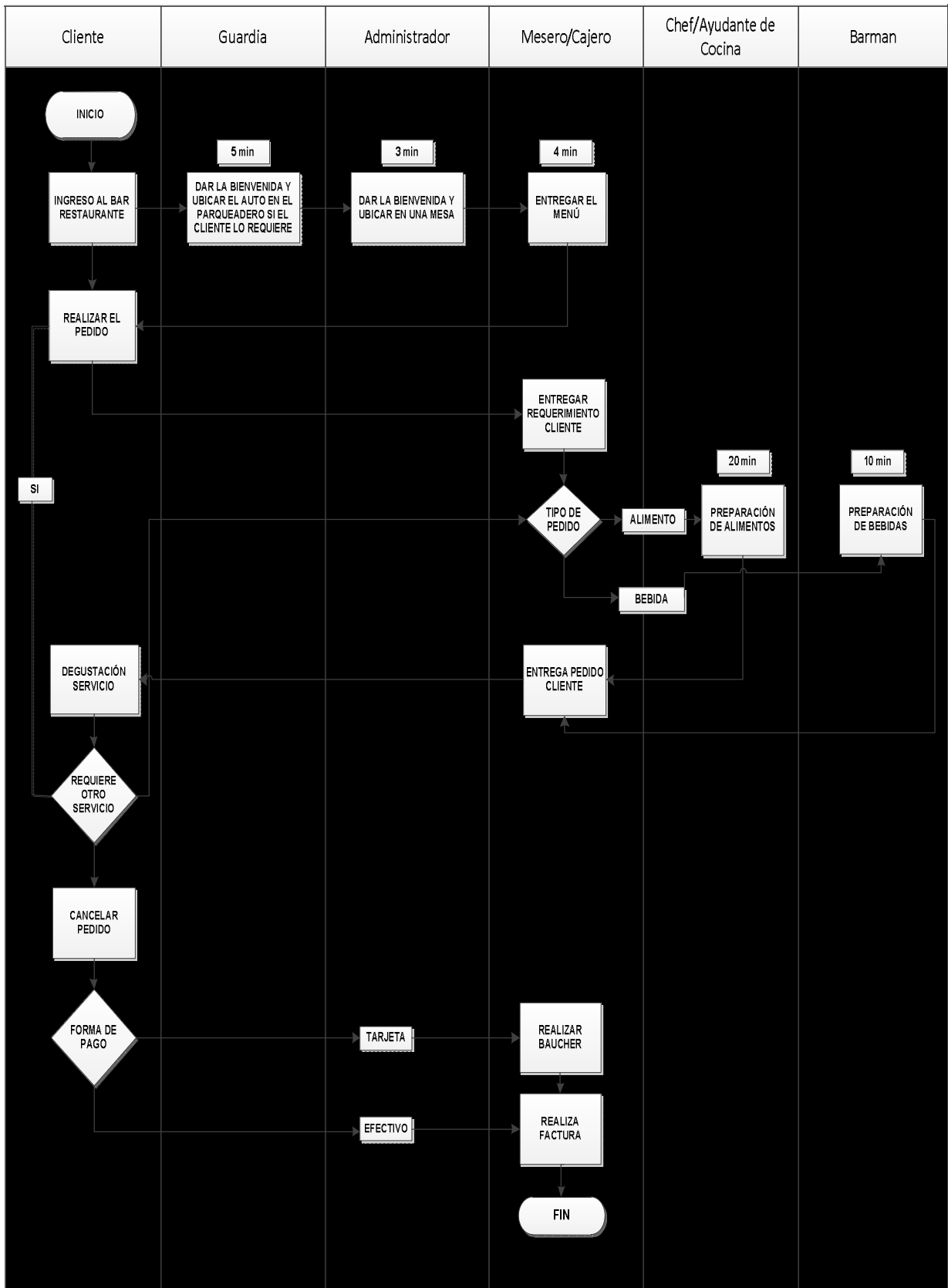
Anexo 4: Justificación en la decoración del negocio

| Decoración | |
|--|-------------------|
| Lámparas | \$2500.00 |
| Adorno para centro de mesas | \$600.00 |
| Pintura figuras de animes | \$2500.00 |
| Cubierta de mármol para la barra | \$3000.00 |
| Cuadro pintura original Oswaldo Viteri | \$1.000 |
| Total | \$9.000.00 |

Anexo 5: Cadena de valor del negocio

| Abastecimiento | | | |
|---|--------------------|-------------------|------------------------|
| Selección de proveedores, provisión de mariscos, carnes, legumbres, verduras, y bebidas . | | | |
| Logística | Operaciones | Marketing | Servicios |
| Pedido de MP | Elaboración | Publicidad | Valet Parking |
| Recepción de MP | Cocción | | |
| Verificación de MP | Montaje de platos | Gestión de Precio | Estacionamiento Seguro |
| Almacenamiento de MP | Cerveza de sabores | | |
| Distribución de MP | Cocteles | | |

Anexo 6: Flujograma de procesos del negocio



Anexo 7: Costeo de producción en platos a la carta

| Producción de Platos fuertes | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|
| <i>Materia prima directa</i> | <i>Insumo (libra / porción)</i> | <i>Costo Unitario por plato</i> | <i>Cant. Unidades</i> | <i>Cantidad de platos</i> | <i>Costo total de insumo</i> |
| Carnes | libras | \$ 1.81 | 1 | 1.00 | \$ 1.8094 |
| Salsas BBQ | porción | \$ 0.92 | 1 | 1.00 | \$ 0.9200 |
| Salsa blanca | porción | \$ 0.73 | 1 | 1.00 | \$ 0.7250 |
| Acompañante (arroz) | porción | \$ 0.37 | 1 | 1.00 | \$ 0.3700 |
| Ingredientes churrasco | porción | \$ 2.18 | 1 | 1.00 | \$ 2.1825 |
| Materia prima indirecta | | | | | |
| | - | - | - | - | \$ - |
| | | | | | \$ 6.0069 |

Anexo 8: Costeo de producción de picadas (Empanadas pre-cocidas)

| Producción de Picadas | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|
| <i>Materia prima directa</i> | <i>Insumo (libra / porción)</i> | <i>Costo Unitario</i> | <i>Cant. Unidades</i> | <i>Cantidad de platos</i> | <i>Costo total de insumo</i> |
| Empanadas | unidad | \$ 0.58 | 1 | 1.00 | \$ 0.5800 |
| papas | porción | \$ 0.15 | 1 | 1.00 | \$ 0.1500 |
| Materia prima indirecta | | | | | |
| | - | - | - | - | \$ - |
| | | | | | \$ 0.7300 |

Anexo 9: Costeo de bebidas no alcohólicas

| Producción bebidas no alcohólicas | | | | | |
|--|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|
| <i>Materia prima directa</i> | <i>Insumo (libra / porción)</i> | <i>Costo Unitario por bebida</i> | <i>Cant. Unidades</i> | <i>Cantidad de platos</i> | <i>Costo total de insumo</i> |
| Aguas, colas | unidad | \$ 0.45 | 1 | 1.00 | \$ 0.4500 |
| | | | 1 | 1.00 | \$ - |
| Materia prima indirecta | | | | | |
| | - | - | - | - | \$ - |
| | | | | | \$ 0.4500 |

Anexo 10: Costeo de bebidas alcohólicas

| Producción bebidas alcohólicas | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|
| <i>Materia prima directa</i> | <i>Insumo (libra / porción)</i> | <i>Costo Unitario por bebida</i> | <i>Cant. Unidades</i> | <i>Cantidad de platos</i> | <i>Costo total de insumo</i> |
| Cervezas, coctel | unidad | \$ 1.35 | 1 | 1.00 | \$ 1.3500 |
| | | | | | \$ - |
| <i>Materia prima indirecta</i> | | | | | |
| | - | - | - | - | \$ - |
| | | | | | \$ 1.3500 |

Anexo 11: Flujo de caja anual proyectado

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | | | | | |
|---|--------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | | 12,026.11 | 4,682.50 | 23,554.41 | 33,796.70 | 38,311.90 |
| (+) Gastos de depreciación | | 2,469.10 | 2,469.10 | 2,469.10 | 2,469.10 | 2,469.10 |
| (+) Gastos de amortización | | 280.00 | 280.00 | 280.00 | 280.00 | 280.00 |
| (=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | | 14,775.21 | 7,431.60 | 26,303.51 | 36,545.80 | 41,061.00 |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (19,692.43) | - | - | - | - | - |
| (+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | | 1,882.22 | 862.52 | 408.52 | 327.83 | (74.60) |
| (+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | | - | - | - | - | (3,406.49) |
| (=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (19,692.43) | 1,882.22 | 862.52 | 408.52 | 327.83 | (3,481.09) |
| INVERSIONES | (16,700.00) | - | - | - | 1,200.00 | - |
| RECUPERACIONES | | - | - | - | - | - |
| (+) Recuperación Área de Cocina | | - | - | - | - | 2,974.50 |
| (+) Recuperación Área de Bar y Aforo | | - | - | - | - | 2,014.49 |
| (+) Recuperación equipo de computación | | - | - | - | - | - |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | (16,700.00) | - | - | - | 1,200.00 | 4,988.99 |
| | | - | - | - | - | - |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (36,392.43) | 16,657.43 | 8,294.12 | 26,712.03 | 38,073.63 | 42,568.89 |

Anexo 12: Flujo de efectivo anual

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|--|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Actividades Operacionales | - | 10,655.30 | 5,019.26 | 17,360.42 | 24,387.77 | 27,334.81 |
| Utilidad Neta | - | 6,555.88 | 1,939.53 | 14,734.70 | 21,842.74 | 25,192.21 |
| Depreciaciones y amortización | - | 4,099.42 | 3,079.72 | 2,625.72 | 2,545.03 | 2,142.60 |
| + Depreciación | - | 1,937.20 | 1,937.20 | 1,937.20 | 1,937.20 | 1,937.20 |
| + Amortización | - | 280.00 | 280.00 | 280.00 | 280.00 | 280.00 |
| - Δ CxC | - | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario PT | (8,192.43) | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario MP | - | (1,130.41) | (2,384.86) | (1,484.83) | (1,525.96) | 14,718.47 |
| - Δ Inventario SF | - | - | - | - | - | - |
| + Δ CxP PROVEEDORES | 8,192.43 | 1,130.41 | 2,384.86 | 1,484.83 | 1,525.96 | (14,718.47) |
| + Δ Sueldos por pagar | - | 1,464.00 | 854.00 | - | - | - |
| + Δ Impuestos | - | 418.22 | 8.52 | 408.52 | 327.83 | (74.60) |
| Actividades de Inversión | (16,700.00) | - | - | - | - | - |
| - Adquisición PPE y intangibles | (16,700.00) | - | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 36,392.43 | (3,140.33) | (3,521.12) | (3,948.09) | (4,426.83) | (4,963.63) |
| + Δ Deuda Largo Plazo | 20,000.00 | (3,140.33) | (3,521.12) | (3,948.09) | (4,426.83) | (4,963.63) |
| - Pago de dividendos | - | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 16,392.43 | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 19,692.43 | 7,514.98 | 1,498.14 | 13,412.32 | 19,960.94 | 22,371.18 |
| EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO | - | 294,253.20 | 340,220.87 | 435,907.79 | 644,718.91 | 910,768.73 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | 19,692.43 | 301,768.18 | 341,719.00 | 449,320.12 | 664,679.85 | 933,139.91 |

Anexo 13: Indicadores financieros

| | | | | |
|----------------------------------|---|------------------------------------|--|--|
| Líquides corriente = | $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ | Endeudamiento activo = | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ | |
| Líquides corriente = | $\frac{27,884.86}{8,192.43}$ | Endeudamiento activo = | $\frac{28,192.43}{44,584.86}$ | |
| Líquides corriente = 3.40 | | Endeudamiento activo = 0.63 | | |
| Rentabilidad | | Rentabilidad | | |
| Neta en Venta = | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ | Neta del activo = | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ | |
| Neta en Venta = | $\frac{6,555.88}{203,025.57}$ | Neta del activo = | $\frac{6,555.88}{203,025.57} * \frac{203,025.57}{44,584.86}$ | |
| Neta en Venta = 0.03 | | Neta del activo = 0.03 | 4.55 | |
| | | Neta del activo = 0.15 | | |

Anexo 14: Estado de situación financiera proyectado

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVOS | 44,584.86 | 51,013.04 | 52,678.83 | 65,358.78 | 84,628.47 | 90,063.98 |
| Corrientes | 27,884.86 | 36,530.24 | 40,413.23 | 55,310.38 | 77,997.27 | 85,649.98 |
| Efectivo | 19,692.43 | 27,207.40 | 28,705.54 | 42,117.86 | 63,278.80 | 85,649.98 |
| Cuentas por Cobrar | - | - | - | - | - | - |
| Inventarios Prod. Terminados | - | - | - | - | - | - |
| Inventarios Materia Prima | 8,192.43 | 9,322.83 | 11,707.69 | 13,192.52 | 14,718.47 | - |
| Inventarios Sum. Fabricación | - | - | - | - | - | - |
| No Corrientes | 16,700.00 | 14,482.80 | 12,265.60 | 10,048.40 | 6,631.20 | 4,414.00 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 15,300.00 | 15,300.00 | 15,300.00 | 15,300.00 | 14,100.00 | 14,100.00 |
| Depreciación acumulada | - | 1,937.20 | 3,874.40 | 5,811.60 | 7,748.80 | 9,686.00 |
| Intangibles | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,400.00 |
| Amortización acumulada | - | 280.00 | 560.00 | 840.00 | 1,120.00 | 1,400.00 |
| PASIVOS | 28,192.43 | 28,064.73 | 27,790.98 | 25,736.24 | 23,163.19 | 3,406.49 |
| Corrientes | 8,192.43 | 11,205.05 | 14,452.43 | 16,345.78 | 18,199.56 | 3,406.49 |
| Cuentas por pagar proveedores | 8,192.43 | 9,322.83 | 11,707.69 | 13,192.52 | 14,718.47 | - |
| Sueldos por pagar | - | 1,464.00 | 2,318.00 | 2,318.00 | 2,318.00 | 2,318.00 |
| Impuestos por pagar | - | 418.22 | 426.74 | 835.26 | 1,163.09 | 1,088.49 |
| No Corrientes | 20,000.00 | 16,859.67 | 13,338.55 | 9,390.46 | 4,963.63 | - |
| Deuda a largo plazo | 20,000.00 | 16,859.67 | 13,338.55 | 9,390.46 | 4,963.63 | - |
| PATRIMONIO | 16,392.43 | 22,948.31 | 24,887.84 | 39,622.54 | 61,465.28 | 86,657.49 |
| Capital | 16,392.43 | 16,392.43 | 16,392.43 | 16,392.43 | 16,392.43 | 16,392.43 |
| Utilidades retenidas | - | 6,555.88 | 8,495.42 | 23,230.11 | 45,072.86 | 70,265.06 |
| <i>Comprobación</i> | - | - | - | - | - | - |
| Valoración Empresa | 44,584.86 | 51,013.04 | 52,678.83 | 65,358.78 | 84,628.47 | 90,063.98 |

Anexo 15: Criterios de inversión con el modelo wacc

| Criterios de Inversión con Modelo WACC | | | |
|--|-------------|--------------------------------------|-------------|
| Criterios de Inversión Proyecto | | Criterios de Inversión Inversionista | |
| VAN | \$15,339.48 | VAN | \$21,723.66 |
| IR | 1.42 | IR | 2.33 |
| TIR | 35.07% | TIR | 57.58% |
| Periodo Rec. | 2.98 | Periodo Rec. | 2.72 |

Anexo 16: Estado de resultados proyectado anual

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | 203,025.57 | 244,330.39 | 290,141.12 | 326,938.27 | 345,125.58 |
| (-) Costo de los productos vendidos | 146,516.23 | 184,187.15 | 207,591.23 | 230,147.49 | 241,374.25 |
| (=) UTILIDAD BRUTA | 56,509.34 | 60,143.24 | 82,549.88 | 96,790.78 | 103,751.33 |
| (-) Gastos sueldos | 18,804.50 | 26,922.46 | 27,314.39 | 28,697.69 | 29,630.56 |
| (-) Gastos generales | 23,461.53 | 26,321.09 | 29,463.88 | 32,079.18 | 33,591.67 |
| (-) Gastos de depreciación | 1,937.20 | 1,937.20 | 1,937.20 | 1,937.20 | 1,937.20 |
| (-) Gastos de amortización | 280.00 | 280.00 | 280.00 | 280.00 | 280.00 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | 12,026.11 | 4,682.50 | 23,554.41 | 33,796.70 | 38,311.90 |
| (-) Gastos de intereses | 2,137.90 | 1,757.10 | 1,330.14 | 851.39 | 314.60 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | 9,888.21 | 2,925.39 | 22,224.28 | 32,945.31 | 37,997.30 |
| (-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 1,483.23 | 438.81 | 3,333.64 | 4,941.80 | 5,699.59 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 8,404.98 | 2,486.58 | 18,890.64 | 28,003.52 | 32,297.70 |
| (-) 22% IMPUESTO A LA RENTA | 1,849.09 | 547.05 | 4,155.94 | 6,160.77 | 7,105.49 |
| (=) UTILIDAD NETA | 6,555.88 | 1,939.53 | 14,734.70 | 21,842.74 | 25,192.21 |
| MARGEN BRUTO | 27.83% | 24.62% | 28.45% | 29.61% | 30.06% |
| MARGEN OPERACIONAL | 5.92% | 1.92% | 8.12% | 10.34% | 11.10% |
| MARGEN NETO | 3.23% | 0.79% | 5.08% | 6.68% | 7.30% |

Anexo 17: Tabla de amortización año 1

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Monto | 20,000.00 | | | | | | | | | | | | |
| Tasa de interés | 11.50% anual | 0.96% | mensual | | | | | | | | | | |
| Plazo | 5 años | 60 | meses | | | | | | | | | | |
| Pagos mensuales fijos | | | | | | | | | | | | | |
| CUOTA | \$ 439.85 | | | | | | | | | | | | |
| | AÑO 1 | | | | | | | | | | | | |
| MES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Saldo inicial | \$ 20,000.00 | \$ 19,751.81 | \$ 19,501.25 | \$ 19,248.29 | \$ 18,992.90 | \$ 18,735.06 | \$ 18,474.75 | \$ 18,211.95 | \$ 17,946.63 | \$ 17,678.76 | \$ 17,408.33 | \$ 17,135.31 | |
| Pago mensual (cuota) | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | |
| Gasto Interés | \$ 191.67 | \$ 189.29 | \$ 186.89 | \$ 184.46 | \$ 182.02 | \$ 179.54 | \$ 177.05 | \$ 174.53 | \$ 171.99 | \$ 169.42 | \$ 166.83 | \$ 164.21 | |
| Amortización al capital | \$ 248.19 | \$ 250.56 | \$ 252.97 | \$ 255.39 | \$ 257.84 | \$ 260.31 | \$ 262.80 | \$ 265.32 | \$ 267.86 | \$ 270.43 | \$ 273.02 | \$ 275.64 | |
| Saldo final | \$ 19,751.81 | \$ 19,501.25 | \$ 19,248.29 | \$ 18,992.90 | \$ 18,735.06 | \$ 18,474.75 | \$ 18,211.95 | \$ 17,946.63 | \$ 17,678.76 | \$ 17,408.33 | \$ 17,135.31 | \$ 16,859.67 | |

Anexo 18: Tabla de amortización año 2

| AÑO 2 | | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| \$ 16,859.67 | \$ 16,581.39 | \$ 16,300.45 | \$ 16,016.81 | \$ 15,730.45 | \$ 15,441.35 | \$ 15,149.47 | \$ 14,854.80 | \$ 14,557.31 | \$ 14,256.97 | \$ 13,953.74 | \$ 13,647.61 |
| \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 |
| \$ 161.57 | \$ 158.91 | \$ 156.21 | \$ 153.49 | \$ 150.75 | \$ 147.98 | \$ 145.18 | \$ 142.36 | \$ 139.51 | \$ 136.63 | \$ 133.72 | \$ 130.79 |
| \$ 278.28 | \$ 280.95 | \$ 283.64 | \$ 286.36 | \$ 289.10 | \$ 291.87 | \$ 294.67 | \$ 297.49 | \$ 300.34 | \$ 303.22 | \$ 306.13 | \$ 309.06 |
| \$ 16,581.39 | \$ 16,300.45 | \$ 16,016.81 | \$ 15,730.45 | \$ 15,441.35 | \$ 15,149.47 | \$ 14,854.80 | \$ 14,557.31 | \$ 14,256.97 | \$ 13,953.74 | \$ 13,647.61 | \$ 13,338.55 |

Anexo 19: Tabla de amortización año 3

| AÑO 3 | | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| \$ 13,338.55 | \$ 13,026.53 | \$ 12,711.51 | \$ 12,393.48 | \$ 12,072.40 | \$ 11,748.24 | \$ 11,420.97 | \$ 11,090.57 | \$ 10,757.01 | \$ 10,420.24 | \$ 10,080.25 | \$ 9,737.00 |
| \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 |
| \$ 127.83 | \$ 124.84 | \$ 121.82 | \$ 118.77 | \$ 115.69 | \$ 112.59 | \$ 109.45 | \$ 106.28 | \$ 103.09 | \$ 99.86 | \$ 96.60 | \$ 93.31 |
| \$ 312.02 | \$ 315.01 | \$ 318.03 | \$ 321.08 | \$ 324.16 | \$ 327.26 | \$ 330.40 | \$ 333.57 | \$ 336.76 | \$ 339.99 | \$ 343.25 | \$ 346.54 |
| \$ 13,026.53 | \$ 12,711.51 | \$ 12,393.48 | \$ 12,072.40 | \$ 11,748.24 | \$ 11,420.97 | \$ 11,090.57 | \$ 10,757.01 | \$ 10,420.24 | \$ 10,080.25 | \$ 9,737.00 | \$ 9,390.46 |

Anexo 20: Tabla de amortización año 4

| AÑO 4 | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 |
| \$ 9,390.46 | \$ 9,040.60 | \$ 8,687.39 | \$ 8,330.79 | \$ 7,970.77 | \$ 7,607.31 | \$ 7,240.36 | \$ 6,869.89 | \$ 6,495.88 | \$ 6,118.28 | \$ 5,737.06 | \$ 5,352.19 |
| \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 |
| \$ 89.99 | \$ 86.64 | \$ 83.25 | \$ 79.84 | \$ 76.39 | \$ 72.90 | \$ 69.39 | \$ 65.84 | \$ 62.25 | \$ 58.63 | \$ 54.98 | \$ 51.29 |
| \$ 349.86 | \$ 353.21 | \$ 356.60 | \$ 360.02 | \$ 363.47 | \$ 366.95 | \$ 370.47 | \$ 374.02 | \$ 377.60 | \$ 381.22 | \$ 384.87 | \$ 388.56 |
| \$ 9,040.60 | \$ 8,687.39 | \$ 8,330.79 | \$ 7,970.77 | \$ 7,607.31 | \$ 7,240.36 | \$ 6,869.89 | \$ 6,495.88 | \$ 6,118.28 | \$ 5,737.06 | \$ 5,352.19 | \$ 4,963.63 |

Anexo 21: Tabla de amortización año 5

| AÑO 5 | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| \$ 4,963.63 | \$ 4,571.34 | \$ 4,175.30 | \$ 3,775.46 | \$ 3,371.79 | \$ 2,964.25 | \$ 2,552.81 | \$ 2,137.42 | \$ 1,718.05 | \$ 1,294.66 | \$ 867.22 | \$ 435.68 |
| \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 | \$ 439.85 |
| \$ 47.57 | \$ 43.81 | \$ 40.01 | \$ 36.18 | \$ 32.31 | \$ 28.41 | \$ 24.46 | \$ 20.48 | \$ 16.46 | \$ 12.41 | \$ 8.31 | \$ 4.18 |
| \$ 392.28 | \$ 396.04 | \$ 399.84 | \$ 403.67 | \$ 407.54 | \$ 411.44 | \$ 415.39 | \$ 419.37 | \$ 423.39 | \$ 427.44 | \$ 431.54 | \$ 435.68 |
| \$ 4,571.34 | \$ 4,175.30 | \$ 3,775.46 | \$ 3,371.79 | \$ 2,964.25 | \$ 2,552.81 | \$ 2,137.42 | \$ 1,718.05 | \$ 1,294.66 | \$ 867.22 | \$ 435.68 | \$ 0.00 |