



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR/RESTAURANTE
CON TEMÁTICA EN DEPORTES EN LA CIUDAD DE GUARANDA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Omar Patricio Vinueza Burbano

Autora
María Soledad Vargas Miño

Año
2016

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.”

Omar Patricio Vinueza Burbano

Ingeniero MBA

C.C.: 171550175-3

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”.

María Soledad Vargas Miño

C.C.: 020181232-8

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque sin el nada de esto fuera posible.

A mis padres y hermano por ser el pilar fundamental de mi vida y por siempre apoyarme en todo lo que me propongo.

A mi profesor guía por su dedicación, amabilidad y enseñanza durante la realización de este proyecto.

María Soledad

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, que han sido mi inspiración para lograr todos mis objetivos.

María Soledad

RESUMEN

El presente plan de negocios propone la creación de una bar/restaurante temático en la ciudad de Guaranda, el cual brinde un servicio innovador y de calidad. La idea del negocio surge a partir de los consumidores que buscan nuevas alternativas de restaurante y lugares de diversión.

La idea básica del negocio, es crear un bar/restaurante con temática en deportes, enfocado en un segmento de la población de hombres y mujeres de 19 a 59 años de edad, el cual brinde la experiencia de disfrutar los eventos deportivos como si estuviese en vivo y en directo.

Se realizó una investigación de mercado para poder obtener información de los gustos y preferencias de los consumidores para así poder implementar las diferentes estrategias para captar a todo el mercado meta.

La estrategia general de marketing es la de diferenciación, es decir desarrollar una ventaja competitiva, la cual permita crear una serie de capacidades y atributos que las otras empresas no tienen.

La inversión para desarrollar el proyecto es de \$99.447 dólares y está financiada con 40% de capital propio y 60% deuda, con un interés de 11,33% de acuerdo al Banco Central.

Mediante un estudio de viabilidad financiera, se determinó que el proyecto se trata de una inversión altamente atractiva, pues presenta un VAN y TIR de: \$36.609, y 27% respectivamente.

ABSTRACT

The present business plan proposes the creation of a bar/ restaurant with a specific theme in the city of Guaranda, which provides an innovative and quality service. The business idea arises from consumers looking for new alternatives of restaurant and entertainment places.

The basic business idea is to create a bar / restaurant themed on sports, focusing on a segment of the population of men and women 19 to 59 years old, which provide the experience of enjoying sporting events as if in live and direct.

Market research was conducted to obtain information on the tastes and preferences of consumers in order to implement different strategies to capture the entire target market.

The overall marketing strategy is differentiation, it consists in develop a competitive advantage, which allows the creation of a range of skills and attributes that other companies do not have.

The Investment to develop the project is \$ 66,777dollars and is financed with 40% own capital and 60% debt, with an interest of 11.33% according to the Central Bank.

Through a bankable feasibility study, it was determined that the project is a highly attractive investment, because it presents a Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR) of: \$ 62,717 and 45% respectively.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.2	Objetivos.....	1
1.2.1	Objetivo General del trabajo.....	1
1.2.2	Objetivos Específicos del trabajo	1
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1	Análisis del entorno externo	2
2.1.1	Entorno Externo	2
2.1.1.1	Político	2
2.1.1.2	Económico	2
2.1.1.3	Social	3
2.1.1.4	Tecnológico.....	3
2.1.1.5	Ecológico	3
2.1.1.6	Legal	4
2.1.2	Análisis Industria.....	4
2.1.2.1	Rivalidad entre los competidores (MEDIA)	4
2.1.2.2	Amenaza de nuevos entrantes (BAJA).....	4
2.1.2.3	Amenaza de productos sustitutos (ALTA)	5
2.1.2.4	Poder de negociación con los clientes (ALTA)	5
2.1.2.5	Poder de negociación con los proveedores (MEDIO-BAJO)	5
2.2	Matriz EFE.....	6
2.3	Conclusiones.....	7
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	8
3.1	PREMISAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	8
3.2	Desarrollo del Grupo Focal.....	8
3.3	Entrevista	9
3.3.1	Entrevista Técnico.....	9
3.3.2	Entrevista Competencia	9
3.4	Investigación Descriptiva (Encuesta)	10
3.4.1	Análisis de los resultados de la Encuesta	10
3.4.2	Conclusiones del análisis del cliente	11
3.4.2.1	Cuantitativo	11
3.4.2.2	Cualitativo	11
3.5	CLIENTE POTENCIAL	11
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.....	12
4.1	Descripción del Negocio	12
4.2	Oportunidades Percibidas del Entorno.....	12
4.3	Oportunidades Percibidas por el Cliente.....	12
5.	PLAN DE MARKETING.....	13
5.1	Estrategia General de Marketing	13

5.1.1	Mercado Objetivo	13
5.1.1.1	Segmentación de Mercado	13
5.1.1.2	Segmentación Geográfica.....	13
5.1.1.3	Segmentación Demográfica	13
5.1.1.4	Segmentación Pictográfica.....	13
5.1.1.5	Tamaño de Mercado Demanda.....	13
5.1.2	Propuesta de Valor	13
5.2	Mezcla de Marketing	14
5.2.1	Producto	14
5.2.1.1	Atributos.....	14
5.2.1.2	Branding	14
5.2.1.3	Empaque.....	15
5.2.1.4	Etiquetado.....	16
5.2.2	Procesos.....	16
5.2.3	Precio.....	16
5.2.3.1	Estrategia de precio	16
5.2.3.2	Estrategia de entrada.....	16
5.2.3.3	Estrategia de ajuste de precio	16
5.2.3.4	Costo de Venta	16
5.2.4	Plaza.....	17
5.2.4.1	Ubicación	17
5.2.4.2	Distribución	17
5.2.5	Promoción.....	17
5.2.5.1	Publicidad	18
5.2.5.2	Promoción de ventas	18
5.2.5.3	Relaciones Públicas.....	18
5.2.5.4	Fuerza de ventas	18
5.2.5.5	Marketing Directo.....	19
5.2.6	Personas.....	19
5.3	Costeo de las 4Ps	20
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
6.1	Misión	21
6.2	Visión	21
6.3	Objetivos.....	21
6.3.1	Objetivo General.....	21
6.3.2	Objetivos Específicos.....	21
6.4	Plan de Operaciones.....	21
6.4.1	Cadena de Valor	21
6.4.2	Flujograma	22
6.4.3	Requerimiento de equipos y herramientas	22
6.5	Estructura Organizacional	23
6.5.1	Diseño Organizacional	23
6.5.1.1	Organigrama	24
6.5.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	24
6.5.2.1	Descripción de las funciones y puestos de trabajo	24
6.6	Marco Legal	25

7.	PLAN FINANCIERO.....	26
7.1	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	26
7.1.1	Estado de Resultados	26
7.1.2	Estado de situación.....	26
7.1.3	Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	26
7.2	Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital	27
7.2.1	Inversión Inicial	27
7.2.2	Capital de Trabajo.....	27
7.2.3	Estructura de Capital.....	27
7.3	Estado y evaluación financiera del proyecto	27
7.4	Índices financieros.....	27
	CONCLUSIONES	29
	REFERENCIAS	30
	ANEXOS.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productos Sustitutos	5
Figura 2: Instalaciones Internas	14
Figura 3: Isologotipo bar/restaurante “La Tribuna”	15
Figura 4: Uniformes empleados “La Tribuna”	15
Figura 5: Menú de bar/restaurante “La Tribuna”	15
Figura 6: Estructura del canal de distribución de Insumos	17
Figura 7: Estructura del canal de distribución de los productos.....	17
Figura 8: Cadena de Valor Bar/Restaurante “La Tribuna”	22
Figura 9: Organigrama Bar/Restaurante “La Tribuna”	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE	6
Tabla 2: Resultados del Grupo Focal.....	8
Tabla 3: Resultados obtenidos de la entrevista realizada al técnico.....	9
Tabla 4: Resultados obtenidos de la entrevista realizada a la competencia.....	9
Tabla 5: Análisis del resultado de las encuestas realizadas.....	10
Tabla 6: Análisis de las oportunidades percibidas por el entorno.....	12
Tabla 7: Análisis de las oportunidades percibidas por el cliente.....	12
Tabla 8: Costo de Producción de los platos estrella.....	16
Tabla 9: Costo de Producción del Menú	17
Tabla 10: Promoción de ventas del bar/restaurante	18
Tabla 11: Presupuesto Mensual para Marketing Directo y Publicidad.....	19
Tabla 12: Presupuesto Anual Marketing Mix.....	20
Tabla 13: Tabla de los procesos de producción.....	22
Tabla 14: Tabla de Costos de Equipos y Herramientas	23
Tabla 15: Tabla Sueldos	24
Tabla 16: Estado de Resultados	26
Tabla 17: Flujos Descontados del Proyecto	27
Tabla 18: Evaluación Financiera del Proyecto	27
Tabla 19: Índices Financieros Industria.....	28

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La ciudad de Guaranda, cuenta con 91.877 habitantes lo que le vuelve una ciudad pequeña con relación a ciudades como Quito y Guayaquil, la misma que por su extensión no cuenta con variedad de lugares donde las personas pueden salir a comer y disfrutar momentos agradables, es por esto que el presente plan de negocios propone la creación de un bar/restaurante temático en deportes en la ciudad de Guaranda, debido a la nueva tendencia en la industria de restaurantes que está teniendo una gran aceptación en el mercado; como lo son los restaurantes temáticos, ya que ha diferencia de los restaurantes comunidos, estos sitios se diferencian por tener una decoración sobre un tema específico. A esto se suma el aumento del consumo de comida rápida en todo el mundo el paso del tiempo y Ecuador no es la excepción, como una referencia, en 2009, según datos de la firma ICA (Ingenieros Consultores Asociados), en el informe Pulso Ecuador “Los ecuatorianos gastaron aproximadamente \$ 48,27 millones en comida rápida al mes, \$ 17 millones en Quito y \$ 13 millones en Guayaquil”. (Arrata, 2014)

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General del trabajo

Diseñar un plan de negocios para la creación de un bar/restaurante con temática en deportes ofreciendo comida rápida, dirigida a los fanáticos del deporte logrando cubrir la demanda de la ciudad de Guaranda.

1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Efectuar un análisis de los factores externos que involucran la industria del restaurante.
- Realizar un análisis del cliente, mediante la investigación cualitativa y cuantitativa; que permitan conocer gustos y preferencias de compra.
- Identificar la oportunidad de negocio encontrada, mediante el análisis externo y del cliente.
- Realizar un plan de marketing para poder identificar estrategias sólidas para la ejecución del proyecto.
- Establecer la cultura y filosofía organizacional del negocio propuesto, diseñando la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto, mediante indicadores y la evaluación financiera.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 Político

El Ecuador ha tenido cambios en su estructura política, desde el año 2007 se ha logrado mantener una estabilidad. Entre los principales cambios que han existido, está el apoyo al emprendimiento, principalmente enfocado en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), con el fin de incentivar la producción nacional. Para esto el gobierno ha implementado diversos programas para el emprendimiento:

- El apoyo de PRO ECUADOR con sus incentivos de inversión para el emprendimiento y las inversiones productivas en el Ecuador. (PROECUADOR, 2013)
- Corporación Financiera Nacional (CFN) con su programa “Progresar”. (Corporación Financiera Nacional, 2014), la misma que da un financiamiento de 50 mil hasta 25 millones de dólares. Los plazos son de hasta 15 años, con un período de gracia de dos, y la tasa de interés anual será de 6.9%.

Actualmente, el gobierno decidió implementar las salvaguardias a una cantidad de productos, entre ellos bebidas alcohólicas y productos de consumo especiales, como política comercial restrictiva para poder equilibrar el balance comercial y mantener la masa monetaria en el esquema de dolarización e incentivar la producción nacional.

2.1.1.2 Económico

Para la presente investigación es primordial conocer ciertos indicadores macroeconómicos, tales como producto interno bruto (PIB), índice de precios al consumidor (IPC) y la inflación, que nos indiquen la situación del país e indirectamente sean de ayuda para la toma de decisiones. El sector de alojamientos y servicio de comida se encuentra dentro de la clasificación nacional de actividades económicas con el código **CIIU I5610**.

El Ecuador presenta un crecimiento del producto interno bruto (PIB) del 3,7% (Banco Mundial, 2014), el cual ha tenido una tendencia de crecimiento negativo, es decir ha ido disminuyendo parcialmente debido principalmente a la caída del precio del petróleo, que es la principal exportación, y a la apreciación del dólar que circular en el país.

La tasa de interés activa es el porcentaje que las instituciones bancarias cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios, esto depende de las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central. En el Ecuador, la tasa activa para productivo pequeña y mediana empresa (PYME) es de 11,82% (Banco Central del Ecuador, 2016).

La inflación se mide a través del Índice de Precios al Consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios utilizados por los consumidores de clase media y baja. En Ecuador la inflación registrada para el año 2016, es de 1,59%. (Banco Central del Ecuador, 2016)

En cuanto a la industria, la industria de alimentos y bebidas es la más importante dentro del sector manufacturero. El sector de Hoteles y Restaurantes proporciona el 10% de la producción nacional. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

2.1.1.3 Social

La tasa media de crecimiento de la población de la provincia de Bolívar es del 0,9% y 1,9% para la ciudad de Guaranda. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Dentro de los factores sociales que afectan a la industria de los restaurantes, tenemos:

- Los hábitos de consumo en la población se han visto afectados y han tenido un cambio paulatino debido a la crisis, como menciona la consultora Kantar Worldpanel “un 31% de hogares el año pasado tuvo que cortar gastos que destinaban a diversión y entretenimiento, rubro que engloba el consumo en restaurantes”. (Kantar Worldpanel, 2015)
- Otro factor importante, es el turismo, los ingresos económicos por turismo han pasado de 492.2 millones de dólares en 2007 a un estimado de 1.691,2 millones de dólares en 2015, lo que representaría un crecimiento promedio anual del 13%, y en lo que corresponde al turismo interno, este mueve 1.7 millones de dólares diarios. (Ministerio de Turismo, 2015)
- Actualmente, las personas han tomado medidas para tener un estilo de vida saludable, con respecto a la alimentación, por ejemplo: presión externa a los productores de alimentos para disminuir elementos nocivos para la salud, cambios de costumbres alimenticias y el aumento en la competitividad en productos alimenticios saludables. (PROEcuador, 2012)
- Las personas acostumbran atender los restaurantes de lunes a viernes, hay una escasez de atención durante fines de semana y feriados.

2.1.1.4 Tecnológico

La tecnología en el sector de alojamiento y servicio de comida crece de manera rápida, debido a la rápida innovación en la maquinaria para la elaboración de alimentos, pero a su vez se enfoca en la innovación del servicio, es decir generar una mejor experiencia para el cliente, por lo que es importante mencionar que el uso de tecnología dentro de esta industria esta enfocada en el uso de softwares, el mismo que sirve para facilitar el control de inventario, facturación, toma de pedidos a través de una Tablet, menú online, entre otros, menciona Erika Aguilera, Directora de la Escuela Online de Marketing Gastronómico. La revolución de las redes sociales, hace indispensable el desarrollo de estrategias online apoyadas en plataformas virtuales para el consumidor, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a nivel nacional el 41% de la población tiene una red social, sea esta Facebook, Twitter, Instagram, entre otros.(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

2.1.1.5 Ecológico

En lo ecológico, Ecuador se ha vuelto un país verde; el país incentiva a cuidar el medio ambiente, para lo cual se realizó la reforma a la Ley de Gestión Ambiental, la cual se relaciona de manera con la prevención y control de las actividades que contaminen los recursos naturales.(Ministerio del Ambiente, 2004).

En cuanto al manejo de desechos, el gobierno nacional, a través del Ministerio del Ambiente, creó el programa nacional para la gestión integral de desechos sólidos (PNGIDS), con el objetivo de impulsar la gestión de los residuos sólidos en los

municipios de todas las provincias del Ecuador, con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental. (Ministerio del Ambiente, 2010).

2.1.1.6 Legal

Dentro del marco legal en el Ecuador para la creación de establecimientos se debe regir en diferentes leyes para su funcionamiento como la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder del Mercado que fue creada con el fin de asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional, y también incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad. (Asamblea Nacional, 2011).

Dentro de la Ley de Trabajo estipulada en la constitución, las principales afectaciones para el proyecto, debido al giro de negocio es la designación de los horarios de trabajo, las horas extras, días de descanso, entre otras; también hay que tomar en cuenta la seguridad industrial, por el tipo de negocio, para esto el gobierno ha desarrollado el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual tiene el fin de asesorar, capacitar, controlar y hacer seguimiento de programas de prevención de riesgos laborales con el fin de reducir la siniestralidad laboral, mejorar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores. (Ministerio del Trabajo, 2008)

El gobierno nacional, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) se encarga de la emisión de los permisos de funcionamiento para establecimientos de comida, con el fin de vigilar que estos cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas, para que sus productos sean de calidad. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016), los mismos que son emitidos para certificar la buena administración y desarrollo del negocio. (Anexo 8).

2.1.2 Análisis Industria

2.1.2.1 Rivalidad entre los competidores (MEDIA)

La industria de los restaurantes y en especial el segmento de la comida rápida presentan un nivel muy elevado de competidores, sin embargo la competencia directa en Guaranda para este tipo de restaurantes es baja por la escasa y/o nula existencia de bar/restaurante temáticos, a pesar de que existan restaurantes especializados en un tipo de comida ejemplo: italiana, china, entre otros, el foco de la diferenciación es dar un valor agregado en el ambiente y mantener altos estándares de calidad.

Otro factor que afecta a la rivalidad entre competidores es el crecimiento lento de la industria que se presenta en dicha ciudad, lo que permite tener una rivalidad baja entre competidores, también se puede identificar que el mercado no está saturado por negocios con el mismo propósito que tiene el bar/restaurante con temática en deportes.

2.1.2.2 Amenaza de nuevos entrantes (BAJA)

La amenaza de nuevos competidores puede depender de las barreras de entrada, tales como: el capital de entrada alto, la curva de aprendizaje, la alta inversión en tecnología, la inversión en publicidad, la innovación constante.

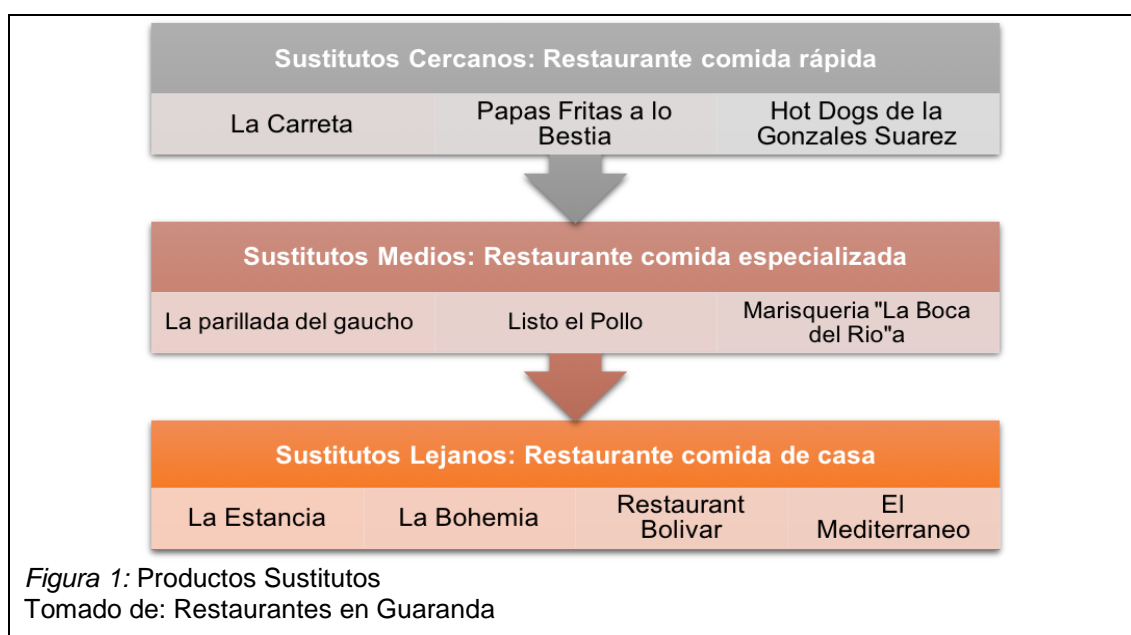
En el caso del bar/restaurante con temática en deportes la diferenciación es el principal factor que hace que este sea un poder de negociación bajo, ya que es difícil posicionarse con el mismo tema en una ciudad que cuenta pocos habitantes en

relación a las principales ciudades del país cuando se dirige a otro segmento de la población.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos (ALTA)

La variedad de productos sustitutos en el mercado es muy amplia pues cualquier restaurante dispone de ellos. Al ser un bar/restaurante que ofrecerá comida rápida la amenaza de productos sustitutos es alta debido a factores tales como el precio, esto se debe a que los productos por los que se van a sustituir tienen precios más bajos debido a que los locales de comida rápida son principalmente para llevar y no se disfruta del servicio que es el valor agregado que bar/restaurante va a ofrecer, la diferenciación de nuestro producto/servicio es la concepción que se tiene sobre un lugar.

El siguiente cuadro indica los posibles sustitutos:



2.1.2.4 Poder de negociación con los clientes (ALTA)

El poder de negociación del cliente es alto, debido a la gran cantidad de sustitutos en la industria, sin embargo los clientes no pueden influir directamente en los precios, al no poder negociar ni pedir descuentos. El poder de negociación del cliente está directamente ligado al momento de elección de restaurante por lo que se convierte en una amenaza alta.

2.1.2.5 Poder de negociación con los proveedores (MEDIO-BAJO)

En la industria alimenticia existe un gran número de proveedores con materia prima prácticamente idéntica; esto permite a las empresas tener un mayor control en las negociaciones puesto que al ser productos semielaborados la calidad no va a variar si existe un cambio de proveedor, ya que el producto va a ser elaborado en su totalidad en el bar/restaurante. Como proveedores más importantes se puede mencionar a: Pronaca, La Fabril, Ecuaticores, Pilsener y para compras diarias los supermercados de la ciudad: AKI, Tía y Multicomercio Guaranda. Otro factor son los costos, como el volumen de compra que se va a realizar es alto y por economías de escala se puede

reducir costos lo que impactaría directamente en los precios y el proveedor no tendría un poder tan elevado de negociación.

En cuanto a proveedores, también hay que mencionar que la oferta laboral gastronómica en la ciudad es baja, lo que representaría una amenaza para el proyecto, el momento de contratar los chefs.

2.2 MATRIZ EFE

Tabla 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	Apoyo por parte del gobierno al emprendimiento de PYMES a través del fácil acceso a créditos.	0,10	4	0,4
2	El Ecuador presenta una inflación de 1,59%, considerada estable.	0,07	3	0,21
3	Salvaguardias y restricción a importaciones para fomentar la industria nacional.	0,05	2	0,10
4	Existen leyes para el buen uso de los desechos provenientes de los restaurantes para el cuidado del medio ambiente.	0,05	3	0,15
5	La población de Guaranda tiene un crecimiento medio de 1,9%.	0,05	3	0,15
6	El turismo nacional genera un ingreso favorable para el sector.	0,09	4	0,36
7	El uso de softwares en restaurantes para facilitar el manejo de la administración.	0,09	4	0,36
8	Uso de las redes sociales por parte del 41% de la población.	0,08	4	0,32
9	No existen negocios con el mismo concepto del bar/restaurante.	0,08	4	0,32
AMENAZAS				
10	Cambio en los hábitos de consumo, la población recorta su gasto direccionado a entretenimiento, rubro que engloba restaurantes.	0,07	3	0,21
11	Tasa de Interés Activa es de 11.83% lo que representa un gasto fuerte para la implementación del proyecto.	0,04	2	0,08
12	Poder de negociación alta de los clientes (compradores)	0,07	2	0,14
13	La gran cantidad de productos sustitutos ofertados en el mercado de Guaranda.	0,07	3	0,21
14	Crecimiento de la tendencia de una alimentación saludable.	0,04	4	0,16
15	La oferta profesional de la gastronomía es baja,	0,05	3	0,15
TOTAL		1		3,32

El resultado obtenido fue **3,32**, y este valor esta sobre la media lo que indica que las estrategias son favorables para la organización, donde se aprovecharan las oportunidades y se evitaran las amenazas.

2.3 CONCLUSIONES

1. El gobierno está incentivando el emprendimiento a través de la emisión créditos para PYMES con un financiamiento accesible.
2. La crisis económica que enfrenta el Ecuador es una amenaza para la industria del restaurante, ya que las personas están priorizando sus gastos y han reducido en un gran porcentaje la destinación del mismo a rubros como diversión y restaurantes.
3. Al ser una ciudad con potencial turístico, este es un factor que debe ser explotado, añadiendo servicios adicionales a los ya establecidos para un restaurante.
4. La industria de los restaurantes, es un mercado con una competencia alta debido a la semejanza en sus productos, es por esto que el factor diferenciador sobre la temática es el principal aspecto en el que se debe enfocar.
5. La rivalidad entre competidores no es alta, ya que por el concepto de la temática del bar/restaurante es incomparable con los lugares que ya existen en la ciudad.
6. La entrada de nuevos competidores es baja, ya que el requerimiento de capital es alto y la industria tienen un crecimiento lento en la ciudad de Guaranda, lo que nos brinda la oportunidad de tener aceptación en el mercado.
7. El cliente tiene el poder de negociación alta, ya que al tener gran variedad de proveedores este puede cambiar con facilidad ya que no conoce marca ni calidad.
8. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que al existir una gran cantidad de proveedores y al ser materia prima en su estado natural, es fácil que el cliente los reemplace.
9. La oferta profesional gastronómica en la ciudad de Guaranda es baja, lo que representa una amenaza para la contratación del personal adecuado para iniciar el proyecto.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 PREMISAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación de mercado tiene como objetivo determinar si la idea del nuevo servicio es atractiva para los potenciales clientes. Para la misma se establecieron objetivos específicos:

- Determinar entre cuantas personas y con que frecuencia salen a restaurantes.
- Descubrir cuánto están dispuestos a pagar en una salida a un restaurante.
- Identificar que tipo de comida prefieren.
- Identificar los factores más importantes para elegir un restaurante.
- Mencionar como les gustaría que sea le decoración del bar/restaurante.
- Establecer la ubicación del bar/restaurante temático en deportes.
- Determinar los servicios extras que les gustaría que el bar/restaurante ofrezca.

3.2 DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL

El grupo focal se desarrolló en la ciudad de Guaranda, con un grupo de 8 personas del rango de edad establecido con el perfil del cliente potencial deseado.

Tabla 2: Resultados del Grupo Focal

<p>METODOLOGÍA: Estudio Cualitativo- Técnica de Focus Group³</p> <p>UNIVERSO: Hombres y mujeres de 18 a 59 años de la ciudad de Guaranda</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Salen a comer en restaurantes como mínimo 1 vez a la semana y la elección de la comida depende de la ocasión. 2. Salen a restaurantes en grupos de cinco personas en adelante. 3. Conocen de restaurantes temáticos fuera de la ciudad. 4. Les gusta la idea de un restaurante temático porque el ambiente es acogedor, deciden ir a estos lugares para cambiar de ambiente y por el servicio que ofrecen como: promociones y transmisión de partidos. 5. El presupuesto por salida, (un plato y bebida), está en un rango promedio de \$10 a \$15 dólares. 6. La ubicación es un factor importante el momento de elegir un restaurante, entre las opciones dentro de la ciudad la mayor parte de los encuestados prefieren el "EL PARQUE CENTRAL", ya que es lo más céntrico. 7. El parqueadero no es una prioridad ya que por ser una ciudad pequeña la gente se moviliza a pie. 8. La calidad de la comida, el servicio y el precio son las variables más importantes al momento de elegir un restaurante. En un rango del 1 al 10, el precio está ubicado entre el 4 y 5. 9. La rotación del menú debe ser trimestralmente, para que exista variedad y el cliente no se fatigue. 10. La decoración para bar/restaurante aconsejan que tenga cualquier indumentaria relacionada al deporte tales como: camisetas de equipos, bufandas, balones, entre otros. 11. El servicio a domicilio es una idea que le parece muy interesante, pero en el caso de un bar/restaurante temático no tendría mucho impacto ya que el objetivo de esta propuesta es ir al local, ya que el servicio extra que brinda es lo que hace innovador al lugar. 12. La comida que preferirían que se venda en el bar/restaurante son carnes y snacks. 13. La idea fue muy bien acogida, ya que en la ciudad no existen este tipo de restaurantes y sería una idea innovadora que llamaría la atención, y en especial a los jóvenes, ya que es un lugar donde se puede ir a compartir con amigos y familia. 14. Están dispuestos asistir a un bar/restaurante temático, los servicios extras que les gustaría tener son: billar, fútbolín, transmisión de partidos y música en vivo.
--

Tomado de: Investigación Cualitativa-Focus Group

3.3 ENTREVISTA

Las entrevistas se realizaron a expertos, a un técnico de la cocina (Chef) y a la competencia, determinando así las tendencias y características particulares de la industria de la cocina y de los restaurantes.

3.3.1 Entrevista Técnico

Tabla 3: Resultados obtenidos de la entrevista realizada al técnico

NOMBRE: Cristina Cerón
EDAD: 25 años
OCUPACIÓN: Chef-Profesora Escuela Mariano Moreno
ESTRATO: Medio-Alto
CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA: 5 años de experiencia como Chef, profesora en la escuela de gastronomía Mariano Moreno, realiza organización de eventos, mesa de dulces, bocaditos.
"Para tener éxito en la industria del restaurante siempre hay que tener control y orden en la cocina, ese es el pilar fundamental para brindar un servicio y experiencia excepcional". Cristina Cerón.
<ol style="list-style-type: none"> 1. La gastronomía ha tenido un cambio drástico, la tendencia de hoy en día está enfocado a lo moderno, es decir darle un toque diferente a la comida de siempre, en otras presentaciones, cosas que llamen la atención a primera vista. Hoy en día se enfocan a lo minimalista, y cosas de vanguardia. 2. La tendencia gastronómica hoy en día el Ecuador se basa en crear nuevas propuestas con la comida local, un ejemplo es el restaurante URKO, su propuesta de negocios se basa en brindar comida ecuatoriana con fusiones, con espumas, es decir con mucha química culinaria. 3. Los productos y técnicas de cocción que se usan actualmente son diferentes, como las técnicas de cocina al vacío, cocina molecular china entre otras. 4. El trabajo de un Chef es ver cosas que existen y modificar a las cosas locales, creando una experiencia más allá de comer. 5. Para fijar los precios, los Chefs siempre toman en cuenta: el costo del plato, más el tiempo, el conocimiento y la habilidad de crear nuevos platos. 6. Para reducir costos tienen la materia prima no perecible en stock, mientras que productos como frutas, legumbres, tienen al día, ya que en la cocina se debe servir todo fresco. 7. El éxito de la cocina, es crear nuevas propuestas en la comida, siempre tener variedad. 8. Se recomienda que el menú debe tener una rotación de 3 meses, para que los clientes no se cansen y siempre quieran volver por algo nuevo.

Tomado de: Entrevista a un técnico

3.3.2 Entrevista Competencia

Tabla 4: Resultados obtenidos de la entrevista realizada a la competencia

NOMBRE: Eduardo Villacis
EDAD: 30 años
OCUPACIÓN: Dueño y Administrador Sport Sándwich
ESTRATO: Medio-Alto
CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA: Dueño y administrador del Sport Sándwich y Salad Room. Tiene experiencia de 18 años en la industria del restaurante y la gastronomía.
<ol style="list-style-type: none"> 1. La industria del restaurante tiene un crecimiento paulatino con tendencia positiva. 2. La industria del restaurante está en constante innovación, antes era poco común los restaurantes temáticos, ahora existen restaurantes con una infinidad de temas. 3. El producto que se elige para servir, se define en base a las necesidades del mercado meta al cual se quiere llegar. 4. El trato con los proveedores es una barrera para ingresar al mercado. 5. El precio de los productos en su mayoría se fija en base a la competencia, pero siempre se toma encuentra el valor agregado que se brinda. 6. El rediseño del menú se realiza cada 6 meses de acuerdo a la demanda del cliente. 7. Los precios se modifican debido a cambios en el gobierno, como los sueldos, arriendo, y cuando hay alza en los precios de los productos de la materia prima. 8. Los medios masivos, como son las redes sociales son la manera más rápida de llegar al cliente, además del marketing del boca a boca, que en la industria del restaurante es el más efectivo.

Tomado de: Entrevista a un competidor directo

3.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA (ENCUESTA)

3.4.1 Análisis de los resultados de la Encuesta

La encuesta se realizó a una muestra de 50 personas en la ciudad de Guaranda, en la cual se busca identificar gustos y preferencias de los considerados clientes potenciales. (Anexo 1)

Tabla 5: Análisis del resultado de las encuestas realizadas

1. ¿Cuál es su gusto hacia la comida de restaurante?	Las variables indican un gusto por la comida mayor a 50 puntos en una escala de 100, lo que nos indica que existe una alta tendencia al consumo de alimentos fuera del hogar.
2. ¿Dentro de la ciudad de Guaranda cual es el restaurante que más frecuenta?	Para identificar la competencia directa e indirecta, es necesario saber la preferencia de los clientes, en este caso los restaurantes que más frecuentan son de comida de casa, es decir almuerzos.
3. ¿Del restaurante que más frecuenta, que tan satisfecho está con la calidad de la comida?	El 30% de población encuestada piensa que la comida de los restaurantes existentes es aceptable, lo que es una oportunidad para el negocio, enfocarse en brindar una comida de calidad.
4. Con el servicio del restaurante que usted ha escogido se encuentra:	El grado de satisfacción de los encuestados está dividido, el 54% está "satisfecho" con el servicio que brindan los restaurantes existentes, esto se puede convertir en amenaza para el negocio ya que el 12% está entre insatisfecho y muy insatisfecho; este es un punto el cual debe ser atacado con un buen servicio, lo cual es el plus del bar/restaurante temático.
5. ¿El servicio gastronómico temático en la ciudad de Guaranda para fomentar turismo y para la variedad de instituciones de este tipo, a usted le parece?	Es una oportunidad para ser pioneros en el negocio de la industria del restaurante temática, la población no tiene una idea clara del valor agregado que brinda este tipo de negocios.
6. Por favor clasifique en orden de importancia lo que usted considera el momento de escoger un restaurante. Siendo 1 el más importante y 10 el menos importante.	Es importante conocer lo que las personas tienen como prioridad al momento de elegir un lugar para comer. Entre las principales variables están: el precio, el menú, la calidad de la comida y la temática del lugar, buscan algo diferente.
7. Por favor clasifique en orden de importancia los siguientes restaurantes según la calidad de la comida. Siendo 1 el que a su criterio sirve la mejor comida y 4 el peor.	Según las personas encuestadas el restaurante La Bohemia tiene la mejor calidad de comida, seguido por Tertulia, Ángel y por último La Estancia, esto nos indica cual será nuestra principal competencia.
8. ¿A qué hora asiste a un restaurante?	El horario de atención preferido por la población está dividido entre la tarde y la noche, lo que nos indica que las personas asisten luego de su jornada laboral.
9. ¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante?	El 56% de los encuestados asiste a un restaurante 2 o más veces a la semana, el 36% 1 vez a la semana y tan solo el 4% esporádicamente en el mes, esto nos muestra una gran oportunidad en el mercado de Guaranda.
10. ¿Dentro de la ciudad de Guaranda en que zona prefiere encontrar un restaurante temático?	El 72% prefiere que el restaurante se ubique en la zona céntrica de la ciudad, debido a que es donde se encuentra la mayoría de trabajos y esto va ligado a la hora que asisten a los mismos.
11. ¿Cuánto está dispuesto a pagar en promedio por un plato y servicio?	El presupuesto de gasto que los clientes tienen se encuentra en un rango de \$6 a \$10
12. ¿Entre cuantas personas asiste a un restaurante?	Es una oportunidad para el negocio, saber que el 40% de los encuestados asisten a restaurantes acompañados por 4 personas en promedio.
13. ¿Conoce la cultura del fútbol?	Es favorable que la mayoría de personas (90%) conozcan de la cultura del fútbol, ya que así son un blanco perfecto para el bar/restaurante temático.
14. ¿Si existiera un restaurante temático en deportes, que trasmita los partidos más importantes, le gustaría asistir?	Se aprecia un mercado propenso, el 90% de los encuestados muestran interés en asistir, lo que es una variable óptima para su desarrollo y perfeccionamiento.
15. ¿Entre las siguientes opciones cual sería el tema principal que le gustaría para el bar/restaurante temático? Distribuya 100 puntos otorgando puntaje en orden de importancia.	La gran mayoría de los encuestados prefiere el fútbol como tema para la decoración del bar/restaurante, esto incluye equipos de todo el mundo, incluyendo las selecciones de cada país. Esto ayuda a elegir el tema para el restaurante y se convierte en oportunidad ya que la acogida será mayor.

Tomado de: Datos obtenidos de la encuesta

3.4.2 Conclusiones del análisis del cliente

3.4.2.1 Cuantitativo

El análisis cuantitativo describe que existe un alto consentimiento para la creación de un bar/restaurante temático en deportes, ya que existe la atracción por el fútbol y por conocer lugares diferentes donde puedan compartir tiempo con amigos. Las necesidades se basan en tener un lugar con una temática particular, con una comida de calidad que combine un menú diferente con un precio promedio adecuado, donde la ubicación preferida es el centro, cerca de los lugares de trabajo y distracción.

3.4.2.2 Cualitativo

Mediante la investigación cualitativa se analizó la tendencia, los hábitos y las preferencias de consumo de la población de Guaranda. Efectivamente esta investigación nos indicó que existe una gran cantidad de personas que tienen el hábito de salir a comer en restaurantes. Las preferencias del consumidor para elegir un restaurante se enfocan en tres variables principales, como lo son: la calidad de la comida, el servicio y el precio. Por otro lado la temática es algo que causa impacto en ellos, ya que en la ciudad no existen lugares de este estilo moderno, ellos buscan un lugar en donde se ofrezca variedad de comida, lo que significa tener una rotación del menú constante, también buscan una buena infraestructura, lo que se relaciona a la temática del establecimiento y además que los precios justifiquen el producto y el servicio.

3.5 CLIENTE POTENCIAL

En conclusión, el cliente potencial será la persona (Hombre y Mujer) de entre 18 y 59 años que tenga gusto por la comida rápida, afición por el deporte, desee usar el servicio ofertado y esté en la posibilidad económica y adquisitiva de obtenerlo.

Después de realizar la investigación cuantitativa (encuestas), se determinó que el 90% de los encuestados estarían dispuestos a ir, por lo tanto, al haber determinado el mercado meta de 4.722 habitantes de la ciudad de Guaranda (Anexo 2), se realiza el cálculo y se concluye que 4.250 es el número de personas que asistirán al bar/restaurante temático en deportes.

4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La idea del negocio radica en la creación de un bar/restaurante con temática en deportes, el cual busca la diferenciación de los establecimientos ya existentes en la ciudad de Guaranda. El negocio contará con una decoración netamente deportiva, la cual incluye camisetas y bufandas de equipos representativos del fútbol, tanto nacional como internacional, cuadros de las figuras que se destacan en los diferentes deportes y artículos emblemáticos que hagan referencia a la temática. El bar/restaurante ofrecerá comida rápida con un estilo gastronómico ecuatoriano, es decir se utilizará principalmente insumos y recetas nacionales, adicionalmente se ofrecerá las bebidas típicas consumidas por los ecuatorianos. La propuesta de valor que el bar/restaurante con temática en deportes ofrece, son servicios adicionales a la comida, como por ejemplo el ambiente que ofertan, la decoración que vuelve físico el factor diferenciador, transmisión en vivo de partidos de fútbol en televisiones de 48 pulgadas FULL HD SMART TV, comida temática, música de ambiente, contando con diferentes salas para brindar una mayor comodidad al comensal; estos son los factores que buscan diferenciar al bar/restaurante temático en deportes.

4.2 OPORTUNIDADES PERCIBIDAS DEL ENTORNO

Tabla 6: Análisis de las oportunidades percibidas por el entorno

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
PEST	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe apoyo por parte del gobierno para emprender negocios. 2. La industria de alimentos y bebidas es la más importante dentro del sector manufacturero. 3. Económicamente el país recibe el 10% de su PIB por parte de la industria de los Hoteles y Restaurantes. 4. La industria del restaurante es parte de la tendencia verde, cumple con todos los parámetros que dicta la Ley de Gestión Ambiental. 5. El adecuado uso de la tecnología como medio de publicidad y promoción.
PORTER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los restaurantes temáticos están creando tendencia en el mercado. 2. No existe un negocio con la misma propuesta, por lo que la innovación demuestra cubrir un mercado insatisfecho. 3. Tiene una gran cantidad de productos sustitutos, pero tienen otro enfoque en el servicio. 4. El ingreso de nuevos competidores es bajo, ya que la inversión es alta y el segmento de mercado al cual se dirige es exclusivo. 5. La negociación con los proveedores es una oportunidad ya que existe una gran cantidad en el mercado y no van a poder poner un costo elevado, de igual manera las compras se realizarían al por mayor y así se reducirían los costos.

4.3 OPORTUNIDADES PERCIBIDAS POR EL CLIENTE

Tabla 7: Análisis de las oportunidades percibidas por el cliente

ANÁLISIS DEL CLIENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes se sienten atraídos a restaurantes diferentes, con alguna temática en particular. 2. Los clientes prefieren buena calidad en la comida y con servicios excepcionales. 3. El mercado meta sale como mínimo una vez a la semana a comer en restaurantes. 4. Los clientes salen a comer siempre acompañados, en grupos 4 personas o más. 5. Los clientes prefieren que el horario de atención sea a partir de la tarde, ya que frecuentan los restaurantes después de terminada la jornada laboral.

5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de marketing que se utilizará es la estrategia genérica de diferenciación, la misma que consiste en elaborar o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse de los de la competencia, en el caso del bar/restaurante se enfocara en la diferenciación del servicio, es decir el ambiente físico, ya que ha diferencia de otros locales ya existentes o que puedan existir, este local esta ambientado con artículos netamente deportivos y así desarrollar una ventaja competitiva, la cual permita crear una serie de capacidades y atributos que las otras empresas no tienen.

5.1.1 Mercado Objetivo

5.1.1.1 Segmentación de Mercado

(Anexo 2)

5.1.1.2 Segmentación Geográfica

Se realizara en la ciudad de Guaranda, donde habitan en la parte urbana 23,874 personas (SENPLADES, 2014)

5.1.1.3 Segmentación Demográfica

Para identificar la parte demográfica, se tomó según el género y edad, en este caso hombres y mujeres de 18 a 59 años, representando el 55% de la población total.

5.1.1.4 Segmentación Pictográfica

Tomando en cuenta los ingresos de la clase media, media alta y alta, estratificando A, B Y C+ respectivamente, se logra obtener un 35,9 % de representación. (Anexo 3)

5.1.1.5 Tamaño de Mercado Demanda

Después de realizar la segmentación tanto geográfica, demográfica y pictográfica se obtienen un mercado de 4,722 habitantes entre hombres y mujeres del rango de edad y estrato social establecido.

5.1.2 Propuesta de Valor

Ofrecer al segmento objetivo la combinación de un producto más servicio diferente. La propuesta de valor que ofrece el bar/restaurante es la experiencia que van a disfrutar los consumidores al momento de visitar el lugar. Esto hace referencia a los servicios adicionales que se va a ofrecer como son: transmisión en vivo de los partidos, música de ambiente, aparte de la decoración del lugar, la misma que está enfocada en los deportes.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

- **Producto:** Los que se va a ofrecer en el bar/restaurante es la comida rápida pero con enfoque ecuatoriano, la idea es ofertar comida rápida que no sea solo para comerla en ese momento si no que se la disfrute siendo un plato considerado de este tipo. Dentro del menú que se ofrecerá tenemos los tres platos estrellas:
- **La Diez:** Hamburguesa de la casa; incluye doble carne, queso a su elección, tocino, champiñones, cebollas caramelizadas, vegetales y salsas a su elección
- **La Champions League:** Exquisita combinación de 18 alitas con tres salsas a su elección.
- **Nachos Mundialistas:** Combinación de nachos con carne de su preferencia, guacamole, queso y vegetales salteados, más dos salsas a su elección.
- **Servicio:** Ofrecer un lugar con la temática elegida, la adecuación se realizara con material representativo de cada deporte, fotos de figuras que se han destacado, camisetas y bufandas de equipos. También busca ofrecer una experiencia que vaya más allá de comer, este innovador lugar ofrece pasar un momento agradable con amigos y familia mientras se disfruta una deliciosa comida. Los servicios extras que se ofrece son: transmisión de partidos en vivo y música en ambiente.

A continuación se muestra una imagen de cómo se verían las instalaciones.



Figura 2: Instalaciones Internas
Tomado de: Google, s.f.

5.2.1.2 Branding

- **Concepto de la marca:** El bar/restaurante temático en deportes se creará bajo la marca, “La Tribuna”, este nombre fue elegido ya que hace referencia a todos los deportes, comúnmente tribuna se llama al lugar desde donde se observan la mayoría de partidos respectivamente y es hacia donde los jugadores festejan sus anotaciones, es por esto que “La Tribuna” es un icono para el deporte.

Para el diseño del logotipo se empleó los colores rojo y negro.

Rojo: Por su capacidad de sobresalir en la gama de colores, se utiliza para llamar la atención sobre un elemento en particular, además que representa poder, atracción y logra mantener la atención del consumidor.

Negro: Es un color que siempre contrasta bien con otros colores.



Figura 3: Isologotipo bar/restaurante “La Tribuna”

5.2.1.3 Empaque

En cuanto al empaque en servicios, hace referencia a toda la evidencia física que se va a utilizar en el bar/restaurante, para esto se debe tomar en cuenta cada detalle, como son los la presentación de los platos, uniformes, menú, servilletas, individuales y demás artículos que van a formar parte de la decoración del lugar, todo relacionado con la temática.



Figura 4: Uniformes empleados “La Tribuna”



Figura 5: Menú de bar/restaurante “La Tribuna”

5.2.1.4 Etiquetado

Se contara con una etiqueta que represente al bar/restaurante, esto se utilizará para los empaques que son para llevar.

5.2.2 Procesos

El diseño de los procesos es fundamental para el funcionamiento de una empresa. Los restaurantes deben tener una rutina sólida, es decir un dominio total de todas las actividades repetitivas que se realicen para la operación diaria. Para poder establecer una rutina sólida, se debe estandarizar la forma de trabajo; también se debe delegar las actividades cada uno de los trabajadores, y su control se debe realizar mediante indicadores para que se logre reducir el costo y el tiempo a través de la eliminación de actividades que no generen valor al restaurante.

Para poder llevar acabo todas las actividades, se debe realizar un mapa de procesos, el cual sea una guía para que todos los que formen parte de la empresa la cumplan, este mapa de proceso incluye: procesos de dirección, la cadena operativa y los de soporte, con el fin de aprovechar mejor todos los recursos y gestionar los procesos de una mejor manera. (Anexo 4)

5.2.3 Precio

5.2.3.1 Estrategia de precio

Existen tres tipos de estrategias que pueden ser utilizadas para fijar el precio, estas hacen a referencia a los costos, la demanda y la competencia. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009, p. 405) Debido a las encuestas realizadas la estrategia de precios que se ha optado por utilizar es la estrategia de precios orientados a la competencia.

5.2.3.2 Estrategia de entrada

La estrategia que se utilizará será la fijación de precios basada en el valor. “Desde el punto de vista del cliente, el producto es el paquete de beneficios que se recibe cuando se utiliza el producto.” (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009, p. 405). Por consiguiente el precio que se va a determinar debe cumplir con dicho objetivo.

5.2.3.3 Estrategia de ajuste de precio

Para el ajuste de precios se va a utilizar la estrategia de precios promocionales, esto con el fin de estimular las ventas. Esta estrategia viene alineada con la promoción POP (*Point Of Purchase*) que se va a utilizar en el bar/restaurante.

5.2.3.4 Costo de Venta

El costo de venta se definirá incluyendo la inversión inicial, costos fijos y variables, entre otros rubros. Para sacar el costo de producción, se han seleccionado tres platos estrellas del bar/restaurante, los mismos que se detallan en el Anexo 5.

Tabla 8: Costo de Producción de los platos estrella

Producto	Costo Producción	Precio
La Diez	\$5,22	\$9,00
La Champions League	\$3,36	\$8,00
Nachos Mundialistas	\$3,82	\$8,00

También se realizó el costeo promedio de todos los productos que se van a comercializar en el bar/restaurante categorizándolos por el tipo de comida como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 9: Costo de Producción del Menú

Tipo de Comida	Costo
Platos estrella	\$4,13
Sánduche - Hamburguesa	\$2,02
Ensalada	\$2,34
Postre	\$1,29
Bebida fría	\$0,68
Bebidas alcohólicas	\$1,00

5.2.4 Plaza

5.2.4.1 Ubicación

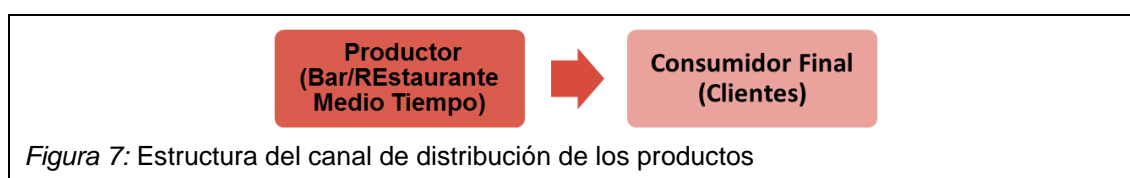
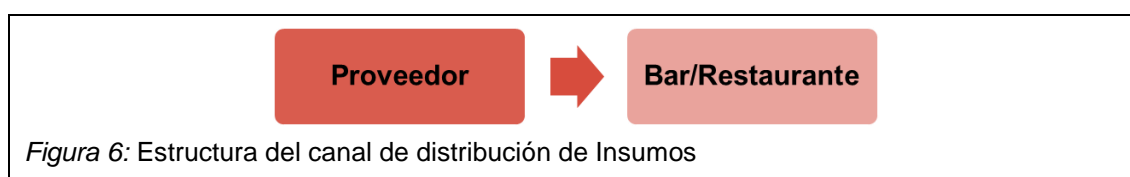
Según la información obtenida de las encuestas, el lugar de preferencia de nuestros posibles clientes es el Parque Central que está ubicado en el centro de la ciudad. Este lugar fue el escogido ya que tiene una ubicación estratégica, tanto para clientes como por proximidad a proveedores.

Otro factor positivo de este lugar es el turismo, al ser el centro de la ciudad es un lugar muy frecuentado.

El lugar donde va a funcionar “La Tribuna” cuenta con una área de 150m², distribuidos de manera uniforme para la cocina, baños, el área de bar y el restaurante, el mismo que tienen un aforo para 80 personas, y el precio de arriendo es de \$250 mensuales

5.2.4.2 Distribución

“La Tribuna” bar/restaurante utilizará una distribución directa o conocida como la estrategia de marketing directo, es decir que el fabricante vende directamente al consumidor final. No existe ningún intermediario. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009, pp. 371-372). En el caso de un restaurante se utiliza la distribución de insumos y la de los productos, siendo estas de la siguiente manera:



5.2.5 Promoción

La estrategia promocional que se utilizará para “La Tribuna” se desarrollará a través de una comunicación masiva dirigida al segmento elegido, para dicha comunicación se utilizarán los siguientes medios:

5.2.5.1 Publicidad

Radio

Dentro de los medios de comunicación se utilizara la radio, promocionando mediante cuñas radiales.

Redes Sociales

El uso de Facebook, con la creación de un “Fan Page”, donde los usuarios podrán enterarse de promociones, ver el menú, compartir sus fotos, entre otras interacciones que se pueden realizar en este medio. También se usara Instagram, una red social de fotos, donde se podrá compartir las fotos de nuestros platos, y de los clientes que visiten el local.

Flyers

Se usara este medio impreso para dar a conocer el negocio, estos se entregaran en lugares que frecuentan los posibles clientes tales como: Parque Central, Oficinas, lugares de entretenimiento y centros educativos.

5.2.5.2 Promoción de ventas

La estrategia para promocionar las ventas va a estar enfocada en promociones al consumidor, es decir que este reciba un beneficio directo. Considerando la investigación de mercado y el análisis del cliente, se implementara las siguientes promociones:

Tabla 10: Promoción de ventas del bar/restaurante

Promoción	Descripción
Tarjetas de fidelidad	Entregar tarjetas de consumo, las mismas que serán selladas cada compra y por cada diez platos reciben uno de cortesía.
Ventas con regalos	Pequeños artículos que hagan alusión a la temática del bar/restaurante que se entregan a los consumidores al momento de la compra o posterior a ella.
Juegos-Concursos	Se les da a los consumidores la posibilidad de ganar un gran premio mediante juegos tales como ruletas, juego de dardo, arco de gol, entre otros.

5.2.5.3 Relaciones Públicas

Para las relaciones públicas se plantea realizar alianzas estratégicas con las empresas que manejan a equipos representativos no solamente de la ciudad, si no del país, así se podrá realizar pequeños eventos en el local con invitados especiales.

También, se plantea ofrecer patrocinio a las escuelas y colegios, empresas y otras organizaciones de la ciudad que realicen eventos deportivos como forma de integración; para así lograr establecer una imagen corporativa.

5.2.5.4 Fuerza de ventas

Según el libro *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*, la nueva eficacia de la fuerza de ventas está fundamentalmente vinculada a su habilidad para recolectar y transmitir información para aumentar la velocidad de adaptación al mercado. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009, p. 446)

Es por esto, que “La Tribuna” enfocara su fuerza de ventas en los meseros, que son los que receptan el pedido, quienes indirectamente son los que “venden” el producto, siendo estos que deben estar capacitados para brindar una buena atención y contar siempre con el conocimiento de todo lo que se ofrece en el bar/restaurante. El mesero dará un feedback a los administradores de toda la información que recolecto, las mismas que se analizaran y servirán para la mejora diaria del bar/restaurante, de esta manera se puede lograr la fidelización del cliente mediante la buena atención y servicio.

El pago se realiza de manera directa al mesero, en el caso del servicio de restaurante, en la mesa y en el caso del bar, también de manera directa, al cajero o al encargado del mismo. Las formas de pago que se aceptaran en el bar/restaurante son: efectivo, tarjeta de débito y tarjeta de crédito.

También se utilizará promotores para impulsar la marca, esto se va a realizar en ocasiones especiales como partidos importantes tales como, eliminatorias mundialistas, finales de campeonatos (futbol, básquet), El “Opening de Tenis”, y de más eventos que se destaquen en los deportes.

5.2.5.5 Marketing Directo

Según lo establecido anteriormente, se realizará una publicidad directa, en la cual se utilizará como canales de comunicación a las Redes sociales.

Tomando en cuenta que las redes sociales son una forma fácil y rápida de llegar al cliente, se usara Facebook, mediante una página del bar/restaurante en la cual se podrá interactuar mediante comentarios, sugerencias y se podrá dar una calificación al mismo. La página de Facebook, se va a manejar por medio de un calendario mensual con el contenido relacionado a: productos, promociones, concursos, entretenimiento, esto ira apoyado de la publicidad con los formatos de Facebook y compras programáticas, mediante esto se busca el objetivo de generar alcance para dar a conocer y posicionar al “La Tribuna” bar/restaurante.

Tabla 11: Presupuesto Mensual para Marketing Directo y Publicidad

Cantidad	Descripción	Valor U	Valor T	Fuente
1000	Flyers publicitarios	\$0,05	\$50,00	JAPdesign
1	Manejo de Redes Sociales: Pautaje	\$250,00	\$250,00	Publicis Ecuador
1	Manejo de Redes Sociales: Calendario, Optimización, Monitoreo	\$250,00	\$250,00	Publicis Ecuador
1	Radio Local (3 cuñas diarias)	\$150,00	\$150,00	Radio Mundo
Total			\$700,00	

5.2.6 Personas

Para poder operar el bar/restaurante de una manera eficiente, el talento humano es la principal variable que se debe tratar. El personal de la empresa debe estar muy bien capacitado para poder trabajar en “La Tribuna”, es importante siempre realizar un entrenamiento previo a empezar a trabajar. Es importante señalar que se realizaran capacitaciones continuas de acuerdo a las necesidades que se presenten a lo largo del tiempo. También se efectuaran actividades motivacionales e integración laboral para los empleados como yincanas, entre otros. Para que asiera conserven y proyecten siempre una actitud positiva y un ambiente agradable.

5.3 COSTEO DE LAS 4PS

Se realizó el análisis de costos anual para el marketing mix tomando en cuenta rubros antes analizados.

Tabla 12: Presupuesto Anual Marketing Mix

MEZCLA	CONCEPTO	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
PRODUCTO	Branding	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
	Empaque (Servicio)	\$ 800,00	\$ 814,24	\$ 828,73	\$ 843,48	\$ 858,50
	Etiquetado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Instalaciones	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
PRECIO	Fijacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Ajuste	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PLAZA	Arriendo local	\$ 4.800,00	\$ 4.885,44	\$ 4.972,40	\$ 5.060,91	\$ 5.150,99
	Servicios Básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.832,04	\$ 1.864,65	\$ 1.897,84	\$ 1.931,62
	Mantenimiento	\$ 1.000,00	\$ 1.017,80	\$ 1.035,92	\$ 1.054,36	\$ 1.073,12
	Suministro de limpieza	\$ 1.800,00	\$ 1.832,04	\$ 1.864,65	\$ 1.897,84	\$ 1.931,62
	Uniformes	\$ 1.350,00	\$ 1.374,03	\$ 1.398,49	\$ 1.423,38	\$ 1.448,72
	Suministro de oficina	\$ 360,00	\$ 366,41	\$ 372,93	\$ 379,57	\$ 386,32
	Guardiania	\$ 9.600,00	\$ 9.770,88	\$ 9.944,80	\$ 10.121,82	\$ 10.301,99
	Internet	\$ 1.200,00	\$ 1.221,36	\$ 1.243,10	\$ 1.265,23	\$ 1.287,75
PROMOCIÓN	Publicidad	\$8.400,00	\$8.549,52	\$8.701,70	\$8.856,59	\$9.014,24
	Promoción	\$2.473,38	\$2.638,92	\$2.815,52	\$3.004,02	\$3.204,94
TOTAL		\$39.623,38	\$40.342,68	\$41.082,89	\$41.845,04	\$42.629,82

Nota: El etiquetado no es parte fundamental del negocio, estos rubros están considerados en el costo de venta, en la parte de Insumos. (Anexo 9)

6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN

Ofrecer un ambiente innovador que combine platos y bebidas con un ambiente único, que haga sentir la experiencia al cliente que demande este tipo de servicio, contando siempre con el personal capacitado para que el cliente pueda disfrutar de los mejores encuentros deportivos en la ciudad de Guaranda.

6.2 VISIÓN

Para el año 2021 ser reconocidos como un bar/restaurante posicionado en la ciudad de Guaranda, con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos y servicios de excelencia. Logrando una imagen en la mente del consumidor de una empresa productiva, innovadora y competitiva, dedicada a la satisfacción y entretenimiento de los clientes.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 Objetivo General

Crear una empresa sólida con cultura de calidad, con altos estándares de servicio y que los productos y servicios sean adecuados a las necesidades del cliente, manteniendo siempre el entorno adecuado para la buena atención.

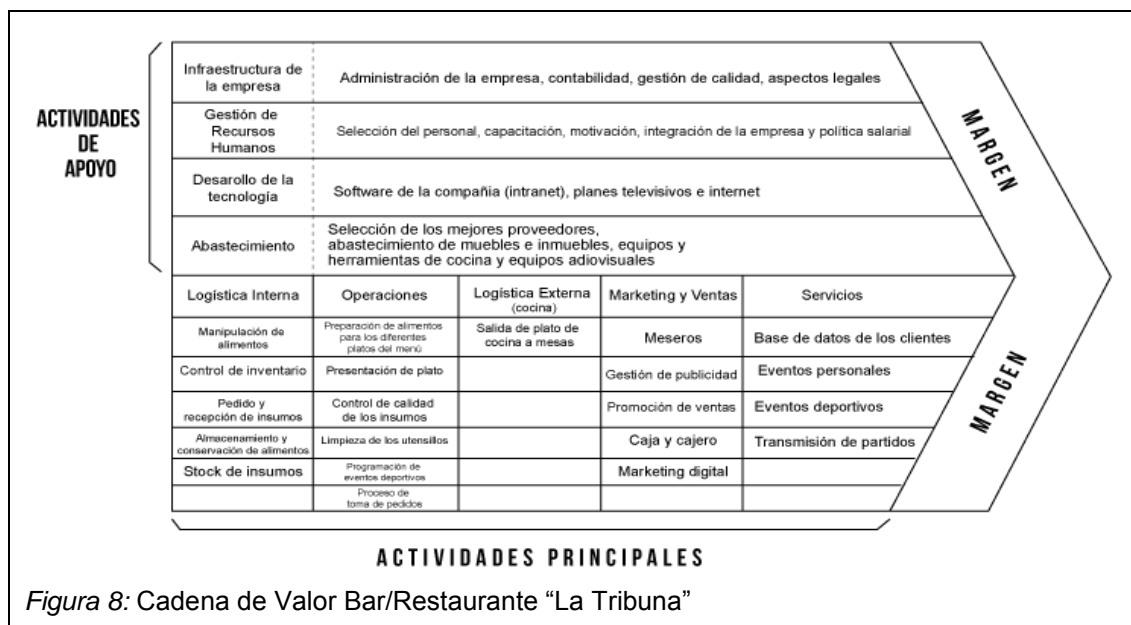
6.3.2 Objetivos Específicos

- Incrementar la inversión en un 30% en relación a las ventas hasta el 2021.
- Aumentar los ingresos con un 5% cada año respecto al anterior.
- Incrementar la participación en el mercado en un 20% hasta el año 2021.
- Ampliar la capacidad instalada para atención al cliente en un 50% en los próximos 5 años.
- Desarrollar la productividad del personal de los diferentes niveles del restaurante, a través de capacitaciones semestrales.
- Adicionar nuevos platos y servicios adicionales que se ofertan en el bar/restaurante en un 20% en los próximos 3 años.
- Desarrollar un plan de fidelización para los clientes para lograr mantener un nivel de utilidad superior al 30% en los próximos 2 años.

6.4 PLAN DE OPERACIONES

6.4.1 Cadena de Valor

Mediante la Cadena de Valor se busca plasmar las actividades principales y de apoyo que la empresa debe tomar en cuenta para su correcto funcionamiento. A continuación se muestra cómo va a estar estructurada la cadena de valor:



6.4.2 Flujograma

Las operaciones se van a dividir en tres procesos, el proceso del servicio directamente con el cliente, el proceso en la cocina y el proceso de abastecimiento/compra de insumos; los mismos que van a estar representados mediante flujogramas respectivamente. (Anexo 6)

Tabla 13: Tabla de los procesos de producción

1. Entrada del cliente	Indica el proceso desde que el cliente ingresa al bar/restaurante y pide una mesa hasta que éste retire del mismo. (Anexo 6A)
2. Cocina	Indica el proceso dentro de la cocina, todo lo que se necesita para la preparación de la comida.(Anexo 6B)
3. Abastecimiento/Compra de insumos	Indica el proceso de selección de proveedor y compra de insumos para el bar/restaurante. (Anexo 6C)

6.4.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Para que se cumpla todas las actividades y los procesos del ciclo de operaciones, es necesario contar con equipos y herramientas, las mismas que deben ser operativas y administrativas. En la siguiente tabla se detalla específicamente lo que se necesita para poder brindar un servicio eficiente y tener un buen funcionamiento del bar/restaurante.

Tabla 14: Tabla de Costos de Equipos y Herramientas

Descripción	Cantidad	VALOR	TOTAL	Descripción	Cantidad	VALOR	TOTAL
Menaje				Escoba	2	\$ 8,00	\$ 16,00
Coctelera	3	\$ 8,81	\$ 26,43	Chochos trapeadores para limpieza	1	\$ 101,44	\$ 101,44
Palas de hielo	2	\$ 3,26	\$ 6,52	Trapeador	2	\$ 11,15	\$ 22,30
Medidor de licor	3	\$ 1,37	\$ 4,11	Equipamiento de cocina y bar			
Organizador de aderezos	2	\$ 24,25	\$ 48,50	Licuada Industrial	1	\$ 313,20	\$ 313,20
Destapadores	2	\$ 2,30	\$ 4,60	Licuada Milkshake	1	\$ 377,35	\$ 377,35
Balanza Alimentos	1	\$ 20,00	\$ 20,00	Campana d Extracción	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Tenedor de mesa	100	\$ 0,56	\$ 56,00	Maquina Afilador de cuchillos	1	\$ 111,16	\$ 111,16
Cuchillo de mesa	100	\$ 1,02	\$ 102,00	Refrigerador y Congelador industrial	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Porta cubierto	1	\$ 44,77	\$ 44,77	Microondas	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Cuchillo Cocinero	2	\$ 9,78	\$ 19,56	Cocina	1	\$ 718,20	\$ 718,20
Cuchillo Sierra Grande	2	\$ 25,20	\$ 50,40	Plancha Freidora	1	\$ 917,05	\$ 917,05
Cucharas postre	30	\$ 0,30	\$ 9,00	Muebles y Equipos de oficina			
Cuchillo de carne	20	\$ 0,89	\$ 17,80	Mini Impresora	1	\$ 94,00	\$ 94,00
Platos cuadrado grande	100	\$ 13,49	\$ 1.349,00	Pantalla Led	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Platos cuadrado mediano	50	\$ 11,37	\$ 568,50	Parlantes	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Platos cuadrado pequeño	50	\$ 8,67	\$ 433,50	Reproductor de Música (iPod)	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Vasos Largos	100	\$ 1,87	\$ 187,00	Impresora Multifunción Epson	1	\$ 265,00	\$ 265,00
Vasos Cervecedores	100	\$ 4,33	\$ 433,00	Teléfono Fijo	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Copas Coctel	60	\$ 5,82	\$ 349,20	Escritorio	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Copa Margarita	25	\$ 6,15	\$ 153,75	Asiento Escritorio	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Copa Milkshake	20	\$ 5,58	\$ 111,60	Muebles restaurante y bar			
Bandejas de acero	6	\$ 7,00	\$ 42,00	Mesas	20	\$ 30,00	\$ 600,00
Tabla de cortar (1 para cada tipo de carne)	3	\$ 13,64	\$ 40,92	Sillas	100	\$ 5,00	\$ 500,00
Juego de Ollas	1	\$ 69,90	\$ 69,90	Aparadores	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Juego de Sartenes	1	\$ 51,14	\$ 51,14	Sillas Altas bar	8	\$ 25,00	\$ 200,00
Juego de Espátulas	2	\$ 6,15	\$ 12,30	Hardware y software			
Guantes protección de calor	2	\$ 7,34	\$ 14,68	Computador Portátil	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Coladores/Cernidor	2	\$ 13,45	\$ 26,90	Software	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Tazones de acero inoxidable	5	\$ 6,28	\$ 31,40	Modem Wifi	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Pinzas	5	\$ 4,28	\$ 21,40	TOTAL			\$ 20.043,00

Tomado de: Termalimex Cía. Ltda.

El total de equipos y herramientas para el inicio del proyecto es de: \$ 20.043.00 y se tomara en cuenta su depreciación dependiendo su categoría.

6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.5.1 Diseño Organizacional

El bar/restaurante “La Tribuna” se encuentra diseñado de forma jerárquica. El bar/restaurante temático, contará con un Gerente General que es quien cumple las funciones de administrador del local, por debajo esta el Administrador de Cocina (Chef), los mismos que tienen personal bajo su responsabilidad y son el contacto directo con el Gerente General.

Para el crecimiento y desarrollo del bar/restaurante se encuentra establecidos puestos estratégicos, como son meseros, bar tender, ayudantes de cocina y personal de limpieza, los mismos que reportarán a su jefe respectivamente. Considerando que es el inicio del proyecto, se toma en cuenta que el número de colaboradores es el adecuado y conforme al crecimiento de la empresa la nómina podrá ir cambiando.

6.5.1.1 Organigrama

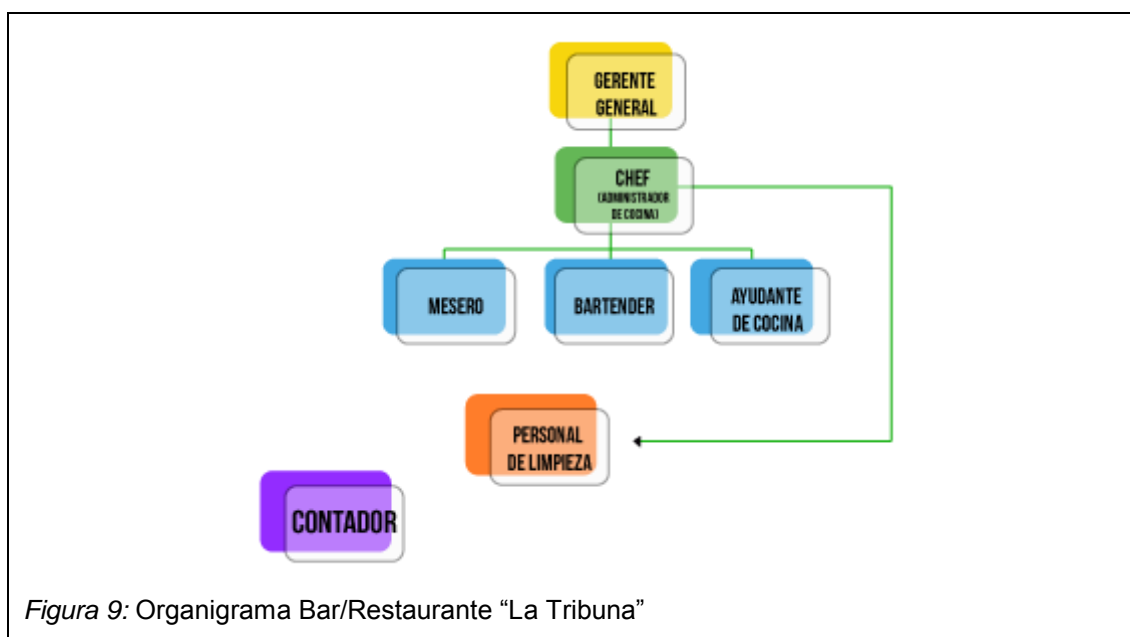


Figura 9: Organigrama Bar/Restaurante "La Tribuna"

6.5.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

El recurso humano de la empresa está bifurcado por orden jerárquico como se muestra en el organigrama (Figura 9), los mismos que tienen una responsabilidad esencial para la organización, las mismas que se definen a continuación y se detallan en el rol de pagos en el (Anexo 7).

Tabla 15: Tabla Sueldos

CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS
ADMINISTRATIVOS		
Gerente General	\$700,00	1
OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO		
Chef	\$700,00	2
Bar Tender	\$450,00	1
Asistente de cocina	\$366,00	3
Personal de limpieza	\$366,00	2
Meseros	\$366,00	4

6.5.2.1 Descripción de las funciones y puestos de trabajo

- **Gerente General:** La gerencia general estará a cargo del propietario de la empresa, que es el representante legal de la misma. Este será el encargado de tomar las decisiones que beneficien a la empresa, tanto en marketing, ventas, recursos humanos y operaciones, también tendrá que controlar el cumplimiento de objetivos, estrategias y procedimientos de la empresa, en su rol de actividades también consta el desarrollo de planes estratégicos para incrementar las ventas y la participación del mercado.
- **Chef (jefe de producción):** Es el administrador de cocina a quien le corresponde la planificación para un buen abastecimiento de los insumos para la preparación de los platos ofertados y principalmente es el encargado de preparar y cocinar los alimentos de acuerdo al pedido del cliente.

- **Ayudante de cocina:** Su rol dentro del bar/restaurante es ayudar a los chefs o cocineros en la preparación de platos sencillos. Además, deben conservar la cocina y todos los utensilios limpios y ordenados.
- **Mesero:** Esta encargado de atender todas las mesas del bar/restaurante, es decir toma de pedidos, distribución correcta de la comida, y es el encargado de cobrar la cuenta de la mesa asignada.
- **Bar tender:** Es el encargado de la zona del bar, debe tener experiencia en negociaciones a fines. Es un impulsador directo en la zona del bar, además de preparar las bebidas solicitadas por el cliente, cobra las cuentas de los clientes, lleva el inventario de ventas y se encarga del cierre de caja por noche.
- **Personal de Limpieza:** Personas encargadas de mantener limpio el establecimiento, mesas, cocina, baños, entre otros. Es necesario que la limpieza se haga una vez cada hora en horario de atención al cliente. El personal de limpieza será una persona contratada por la empresa, este servicio no se va a tercerizar.
- **Contador:** Como se puede observar en el organigrama, el contador es una persona subcontratada, la misma que se va a encargar de verificar las facturas de proveedores, declaración de impuesto, entre otras actividades pertinentes con la contabilidad de la empresa.

6.6 MARCO LEGAL

De acuerdo a la investigación, se estableció que se conformara una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, que de acuerdo al el Registro Oficial No.196, que establece que debe pertenecer siempre a una sola persona, tiene que ser de carácter mercantil, y es administrada por su gerente y/o propietario, quien a su vez, será su representante legal. (Cámara de Comercio de Quito, 2006)

7. CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO

El presente plan financiero expone los resultados cuantificados y en unidades monetarias obtenidas a lo largo del proyecto para analizar la viabilidad del mismo.

7.1 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

7.1.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados, se proyecta durante cinco años. El mismo que refleja los ingresos, gastos, costos para mostrar la utilidad que obtiene la empresa durante un tiempo determinado, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 16: Estado de Resultados

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 320.854	\$ 345.010	\$ 370.962	\$ 398.870	\$ 428.894
Costo de ventas	\$ 229.825	\$ 247.290	\$ 260.441	\$ 274.490	\$ 289.511
Insumos	\$ 142.939	\$ 153.700	\$ 165.264	\$ 177.697	\$ 191.072
Sueldos Operacionales	\$ 81.336	\$ 87.941	\$ 89.428	\$ 90.942	\$ 92.483
Mantenimiento	\$ 1.000	\$ 1.018	\$ 1.036	\$ 1.054	\$ 1.073
Empaque de servicios	\$ 800	\$ 814	\$ 829	\$ 843	\$ 858
Suministros de limpieza	\$ 1.800	\$ 1.832	\$ 1.865	\$ 1.898	\$ 1.932
Uniformes	\$ 1.950	\$ 1.985	\$ 2.020	\$ 2.056	\$ 2.093
Utilidad Bruta	\$ 91.029	\$ 97.720	\$ 110.521	\$ 124.379	\$ 139.383
Gastos Administrativos y ventas	\$ 91.097	\$ 60.883	\$ 62.919	\$ 62.261	\$ 64.534
Sueldos administrativos	\$ 10.837	\$ 11.735	\$ 11.938	\$ 12.144	\$ 12.353
Arriendo	\$ 3.000	\$ 3.053	\$ 3.108	\$ 3.163	\$ 3.219
Servicios básicos	\$ 1.800	\$ 1.832	\$ 1.865	\$ 1.898	\$ 1.932
Depreciaciones	\$ 3.970	\$ 3.970	\$ 3.970	\$ 1.162	\$ 1.162
Guardiania	\$ 9.600	\$ 9.771	\$ 9.945	\$ 10.122	\$ 10.302
Internet	\$ 1.200	\$ 1.221	\$ 1.243	\$ 1.265	\$ 1.288
Suministros de oficina	\$ 360	\$ 366	\$ 373	\$ 380	\$ 386
Contabilidad	\$ 2.400	\$ 2.443	\$ 2.486	\$ 2.530	\$ 2.575
Publicidad	\$ 8.400	\$ 8.550	\$ 8.702	\$ 8.857	\$ 9.014
Promoción	\$ 3.209	\$ 3.450	\$ 3.710	\$ 3.989	\$ 4.289
Comisiones Tarjeta de crédito	\$ 13.476	\$ 14.490	\$ 15.580	\$ 16.753	\$ 18.014
Preoperacionales	\$ 32.845	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Operativa	\$ -68	\$ 36.837	\$ 47.601	\$ 62.118	\$ 74.849
Intereses préstamos	\$ 6.578	\$ 5.414	\$ 4.104	\$ 2.631	\$ 974
Utilidad antes de impuesto (EBT)	\$ -6.646	\$ 31.423	\$ 43.497	\$ 59.487	\$ 73.875
Participación laboral	\$ -	\$ 4.713	\$ 6.525	\$ 8.923	\$ 11.081
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 7.950	\$ 11.005	\$ 15.050	\$ 18.690
UTILIDAD NETA	\$ -6.646	\$ 18.759	\$ 25.968	\$ 35.514	\$ 44.104

La utilidad que arroja el proyecto muestra perdida durante el primer año y a partir del segundo año ya refleja una ganancia, la misma que tiene un crecimiento constante a lo largo del tiempo, esto se debe a que las ventas justifican los costos y gastos del proyecto.

7.1.2 Estado de situación

Al momento de iniciar el proyecto, los activos representan al valor de adquisición de todos los equipos y herramientas, con un valor de \$99.647, en cuanto a los pasivos, que son obligaciones que tiene la empresa, tiene un valor de \$59.788 y finalmente el patrimonio de la empresa, que esta conformado por el capital social adoptado por los accionistas, que constituye el 40% restante de la inversión inicial.

7.1.3 Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

El flujo de efectivo y flujo de caja muestran rubros positivos en todos los períodos durante los 5 años evaluados, tomando en cuenta que se tiene un financiamiento del 40% se llega a un flujo de caja anual para el quinto año de \$49,294. (Anexo 10)

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial para el proyecto es de \$ 99.447, la cual está compuesta por Capital de Trabajo, equipamiento de cocina, menaje, hardware y software, muebles para el bar/restaurante y los activos intangibles, tales como las adecuaciones con la temática y permisos de funcionamiento. (Anexo 12)

7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para empezar el proyecto es de \$ 46.759, el mismo que comprende todos los gastos de funcionamiento que la compañía deberá cancelar desde el inicio de actividades, hasta que los ingresos superen los gastos y la empresa pueda mantenerse por sí misma.

7.2.3 Estructura de Capital

El proyecto se financiara en un 60% por deuda, la misma que corresponde a \$40.066 a una tasa de interés activa de 11,33% del Banco Central del Ecuador, mientras que el 40% que corresponde a 26.711 provendrá del capital del propietario (Anexo 13).

7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Enfocando el proyecto en cuanto a los resultados obtenidos en el plan financiero, se cuenta con un VAN de \$36.609 y una TIR del 27% mayor al WACC de 13,7%, lo que le convierte factible al proyecto.

Tabla 17: Flujos Descontados del Proyecto

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
Flujos descontados Proyecto	\$ -99.647,20	\$ 37.114,53	\$ 22.236,19	\$ 24.419,68	\$ 25.560,95	\$ 26.925,34

Tabla 18: Evaluación Financiera del Proyecto

BETA Restaurant/Dining	0,76
BONOS DEL ESTADO	9,62%
RIESGO PAÍS	9,49%
PRIMA DE MERCADO	4,56%
INFLACIÓN	1,78%
RENDIMIENTO DEL MERCADO	4,56%
WACC	13,7%
VAN	\$ 36.609
TIR	27%

7.4 ÍNDICES FINANCIEROS

El negocio refleja que mantendrá índices de liquidez adecuados que muestra que tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo, Donde su nivel de apalancamiento será de un 65% el primer año y se reducirá al 15% en el quinto año al cubrir sus obligaciones financieras. Presentará pérdida el primer año del 2% sobre ventas, normal para un negocio que arranca pero en el último año proyectado su rentabilidad subirá al 10% sobre los ingresos, que le permitirá alcanzar una

rentabilidad sobre el patrimonio del 60%, con un nivel de eficiencia sobre sus activos del 73,85 veces, manteniendo plazo medio de pagos de 20 días a sus proveedores. (Anexo 15)

Para realizar el análisis comparativo de los índices financieros con relación a la industria, se escogió la ciudad de Ambato, ya que por similitud geográfica, es lo más cercano para la comparación, para la cual se determinaron los siguientes índices:

- **Razón Corriente (Liquidez):** “La Tribuna” tiene una liquidez de \$4.40 al quinto año para respaldar su deuda, mientras que la de la industria tiene un promedio de \$5,59; esto indica que la industria tiene un más liquidez debido al tiempo que lleva en el mercado, de igual manera presentan un nivel de liquidez solido para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.
- **Margen Neto de Utilidad:** el margen neto de utilidad para bar/restaurante “La Tribuna” es de 10,31% al final del quinto año, mientras que la industria tiene - 5%, lo que indica que la tribuna tiene una utilidad más alta debido al tipo de servicio que oferta.
- **ROE:** El ROE mide la rentabilidad financiera que tiene el proyecto, “La Tribuna” cuenta con un ROE del 60%, lo que significa que por cada \$1 se obtiene 0.60 de retorno.
- **Prueba Acida:** por cada dólar que debe el bar/restaurante, dispone de 5,60 para pagar sus deudas al quinto año sin tener que recurrir a la venta de inventario, mientras que la industria tiene 5,30 para cancelar sus deudas

Tabla 19: Índices Financieros Industria

Liquidez	Margen Neto Utilidad	ROE	Rotación activos fijos	Prueba ácida
5,59	-0,049	0,7054	40,09	5,30

Tomado de: Superintendencia de Compañías 2013

CONCLUSIONES

- El Gobierno Ecuatoriano esta apoyando al emprendimiento de las PYMES con el fin de incentivar la producción nacional a través de los diferentes programas dictados por las diferentes entidades del estado como son la CFN y Pro Ecuador.
- Según la investigación de mercados, en la ciudad de Guaranda no existe un restaurante temático de ningún tipo, lo que indica que hay un segmento de mercado insatisfecho.
- Según la investigación cuantitativa realizada, el 90% de los encuestados están dispuestos a asistir a un restaurante temático en deportes.
- La estrategia general de marketing de “La Tribuna” se enfocará en la diferenciación del servicio.
- Debido al giro del negocio se utilizará una estrategia de marketing directo, teniendo como principal medio de difusión masivo, las redes sociales; principalmente Facebook.
- Se debe mantener promociones dentro de todos los servicios que oferta el bar/restaurante “La Tribuna” que permitan el desarrollo del negocio y una mayor asistencia de personas.
- Según las encuestas realizadas se pudo concluir que la calidad de la comida, el servicio y el precio son los factores más importantes para fidelizar al cliente potencial para este negocio.
- La inversión total del proyecto es de \$99.647, siendo la estructura de capital, 40% propio y 60% financiado, de forma que el riesgo de la inversión pueda ser distribuido.
- Después de realizar el plan financiero, se obtuvo un VAN \$36.609, y TIR de 27%, señalando que es un proyecto viable con una recuperación total de la inversión en un promedio de 4 años.

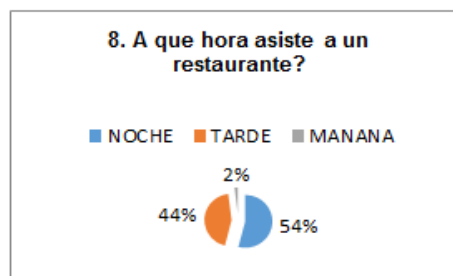
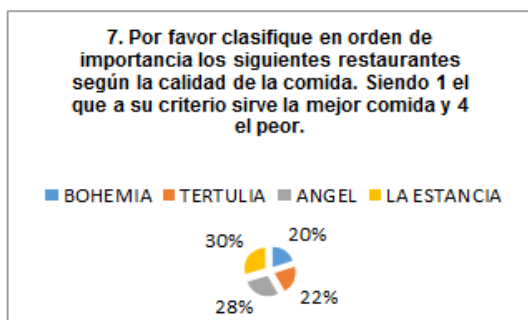
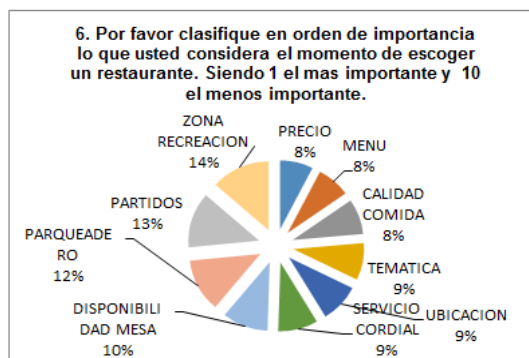
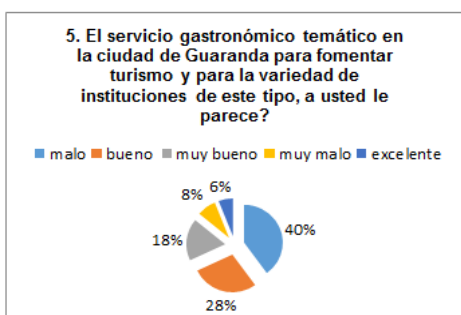
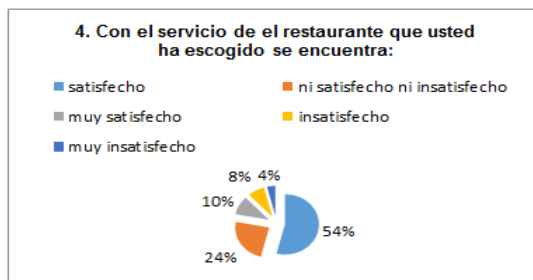
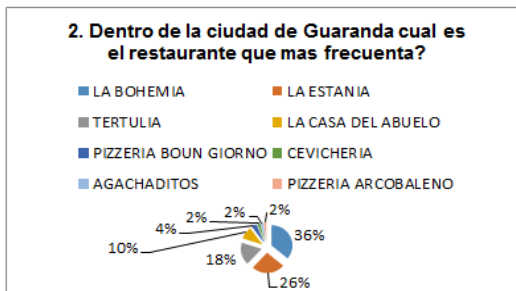
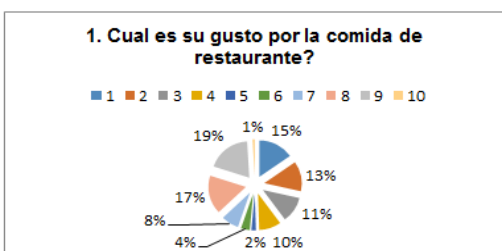
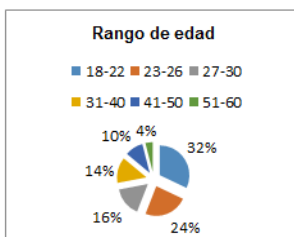
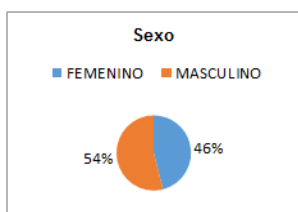
REFERENCIAS

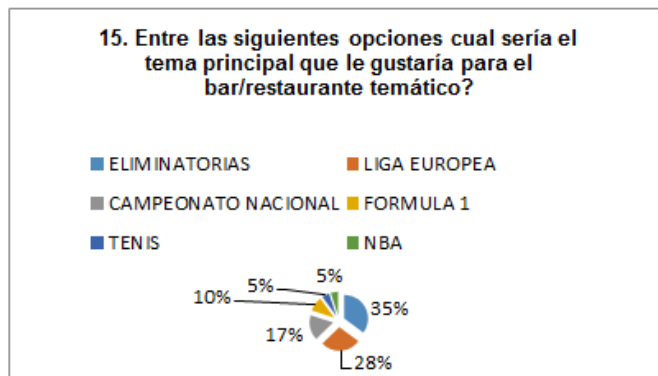
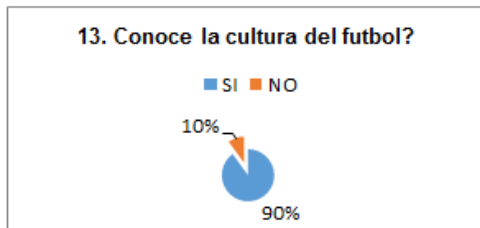
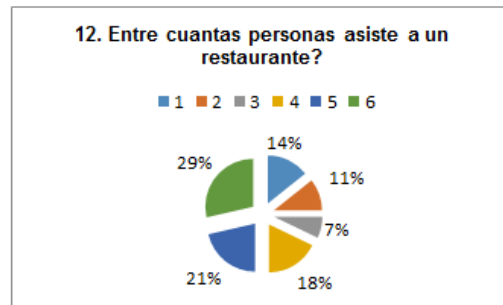
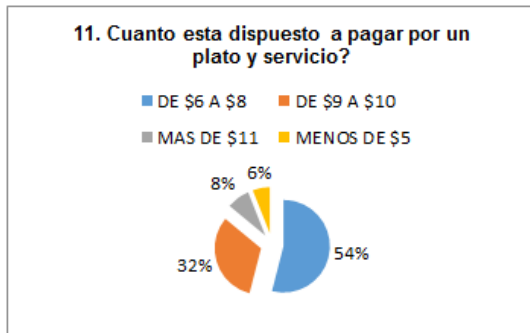
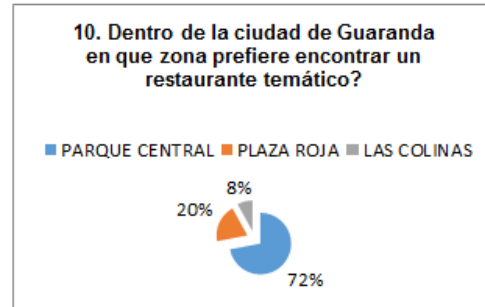
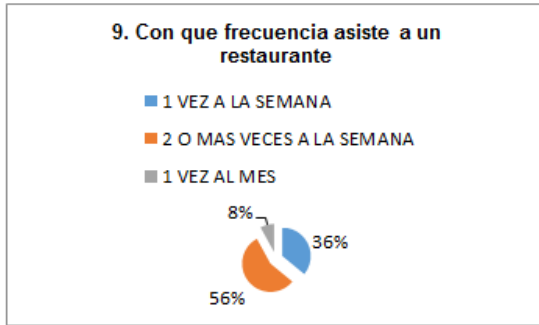
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2016). *La Agencia*. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/la-agencia/>
- Aguilera, E. (2014). *Nuevas tecnologías en restaurantes*. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/edicion-67/informe-6/nuevas-tecnologias-en-restaurantes.htm>
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org7.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasa de Interés Activa (Marzo-2016)*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasa Inflación Anual (Febrero-2016/Febrero-2015)*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Mundial. (2014). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Cámara de Comercio de Quito. (2006). *Boletín Jurídico, Consultoría Societaria*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx_documents/consoc0510.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (2014). *CFN lanza su programa PROGRESAR*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de <http://www.cfn.fin.ec/cfn-lanza-su-programa-progresar/>
- El Telégrafo. (2014). *Ecuador gasta más de \$ 48,27 millones en comida rápida al mes*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://elproductor.com/2014/09/02/ecuador-gasta-mas-de-4827-millones-en-comida-rapida-al-mes/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=96
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Bolívar*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/manu-lateral/resultados-provinciales/bolivar.pdf>
- Kantar Worldpanel. (2015). Kantar Worldpanel. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de Buenas perspectivas para el Gran Consumo en 2015 de: <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015>
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. México D.F., México: McGraw-Hill.

- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado: Decisiones de Precio*. (2da ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado: Fuerza de Venta*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Permiso de funcionamiento de locales*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>
- Ministerio de Trabajo (2008). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 16 de Julio de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/#>
- Ministerio de Turismo (2015). *Resultados del 2015, año de la Calidad Turística en Ecuador*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- Ministerio del Ambiente. (2004). *Ley de Gestión Ambiental, Codificación*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Programa 'PNGIDS' Ecuador*. Recuperado el 16 de Julio de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/>
- PROECUADOR. (2012). *El movimiento de tendencias saludables en alimentos y bebidas*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- PROECUADOR. (2013). *Reglas e incentivos para inversión*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- Secretaria Nacional del Agua. (2015). *Disposiciones Constitucionales*. Recuperado el 8 de Abril de 2016, de <http://www.agua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/DISPOSICIONES-CONSTITUCIONALES.pdf>
- SENPLADES. (2014). *Ficha de cifras generales*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0201_GUARANDA_BOLIVAR.pdf
- Villalba, M. (2015). *Economía de Ecuador crecerá 1,9% en 2015, según últimas previsiones del Banco Central*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-ecuador-crecera-19-2015-segun-ultimas-previsiones-banco-central.html>

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA Y TABULACIÓN

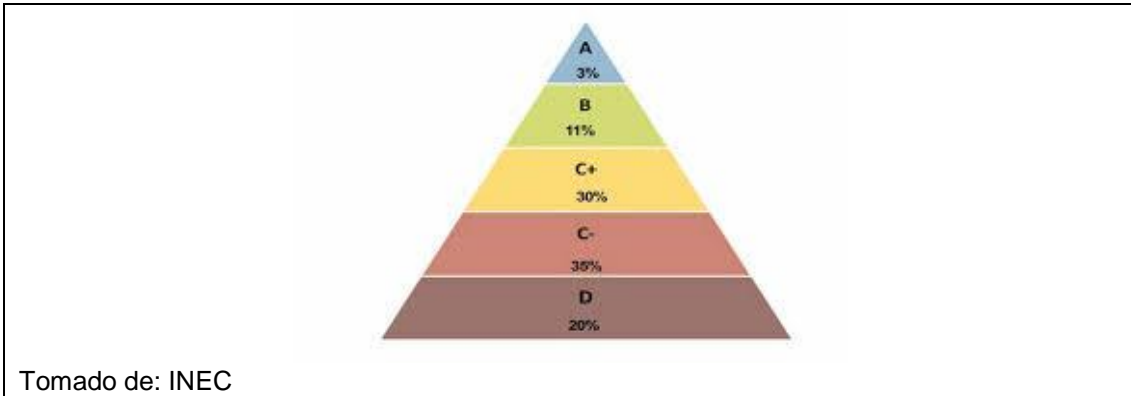




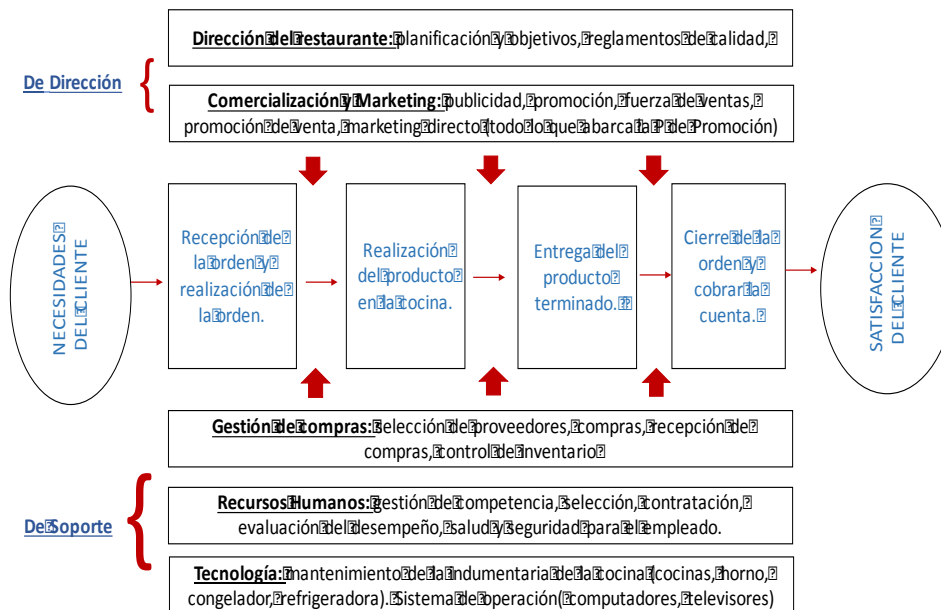
ANEXO 2: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Segmentación Geográfica	Número de Habitantes	100%	957520
Segmentación Demográfica	Población Urbana	24,94%	23874
	Hombres y mujeres de 18 a 59 años	55,09%	13152
Segmentación Pictográfica	Clase sociales: A,B y C+	35,90%	4722
Tamaño Mercado Demanda			4722

ANEXO 3: PIRÁMIDE ESTRATOS SOCIALES



ANEXO 4: MAPA DE PROCESOS



ANEXO 5 COSTOS DE PRODUCCIÓN

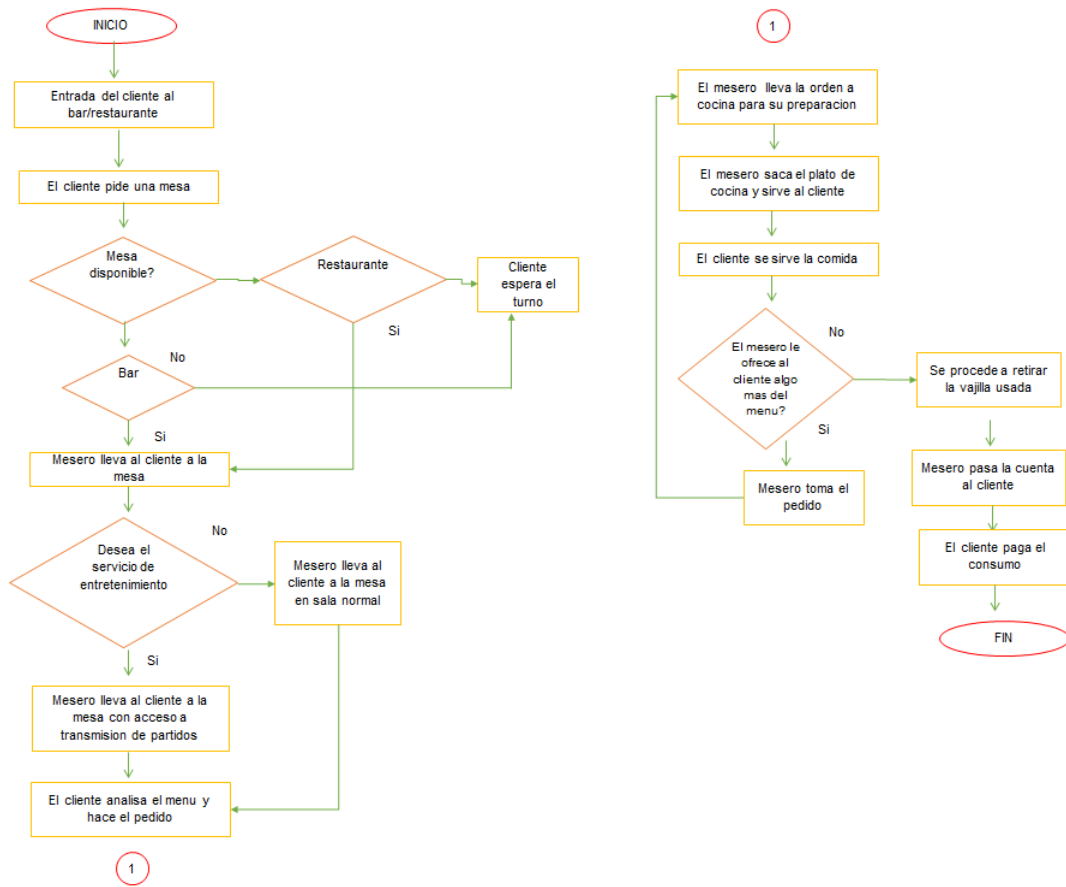
Nachos	Cantidad gr.	Valor U	Valor total
Nachos	125	0,010	1,25
Carne molida	250	0,006	1,60
Condimento	50	0,002	0,08
Aceite	10	0,002	0,02
Aguacate	250	0,002	0,49
Tomate	50	0,001	0,06
cebolla	150	0,002	0,33
	C. Producción		3,82

Alitas	Cantidad gr.	Valor U	Valor total
Alas	8	0,25	2,00
Condimentos	50	0,00	0,08
Salsa Ranch	50	0,01	0,70
Apio	50	0,00	0,06
Zanahoria	50	0,00	0,13
Salsa Preferencia	50	0,01	0,40
	C. Producción		3,36

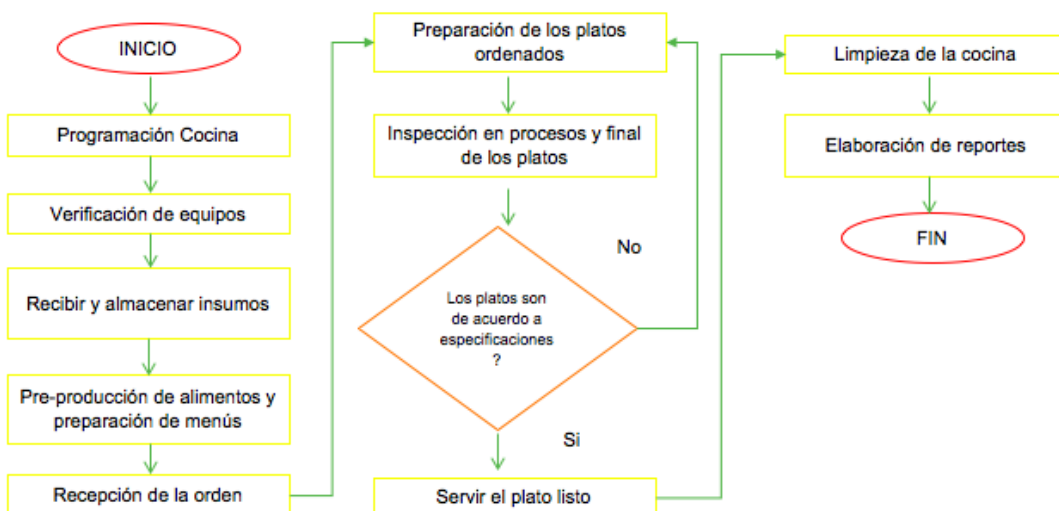
Hamburguesa	Cantidad gr.	Valor U	Valor total
Pan de Hamburguesa	1	0,25	0,25
carne	500	0,01	3,20
cebolla	125	0,00	0,27
ajo	40	0,01	0,31
perejil	10	0,01	0,10
huevos	2	0,15	0,30
pan rallado	50	0,00	0,20
Extras	50	0,01	0,59
	C. Producción		5,22

ANEXO 6: FLUJOGRAMAS

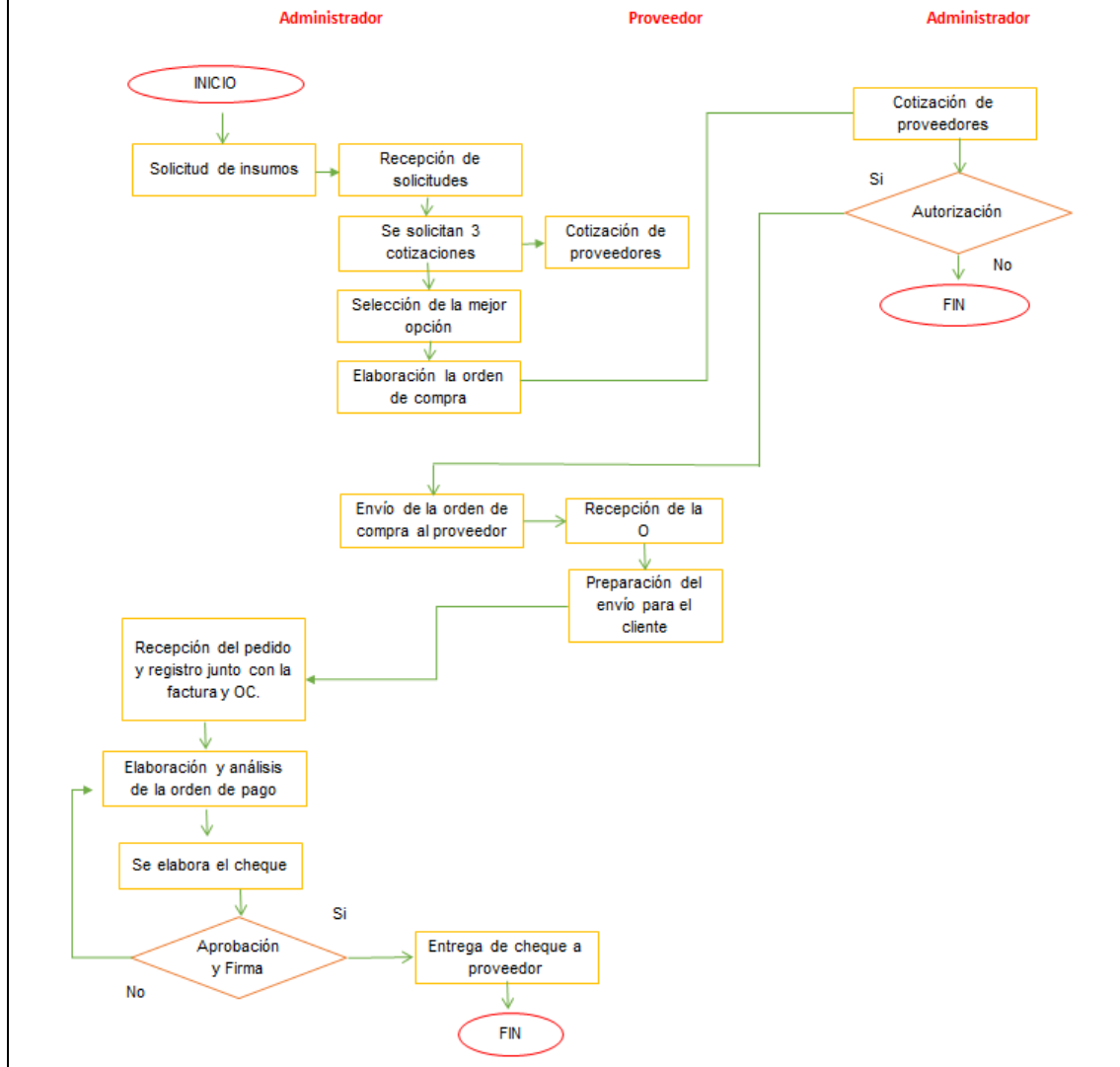
Anexo 6 A: Flujoograma de entrada del Cliente al bar/restaurante



Anexo 6B: Flujoograma del proceso en cocina.



Anexo 6C: Flujograma Abastecimiento/Compra de Insumos



ANEXO 8: PERMISOS FUNCIONAMIENTO

Gestion	Requisito	Entidad
Constitucion de la empresa	Resgistros de la marca, nombre, logotipo	Super Intendencia de Companias e Insituto de Propiedad Intelectual (IEPI)
	Apertura de una cuenta especial bajo la denominación de "Cuenta de Integración de Capital".	
	Escritura publica de la constitucion de la compania	
	Publicar por una sola vez, un extracto de la escritura de constitución en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la empresa.	
	Inscripcion en el Registro Mercantil	
	Obtencion del RUC de la empresa.	
Permisos Municipales	Permiso del departamento de turismos de los GAD	Gobierno Municipal del Canton Guaranda
	Patente Municipal	
	Permiso de la Intendencia	
Permisos de Funcionamiento	Permiso de ARCSA (Organismo de Control Sanitario)	Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria
	Certificado de Seguridad	ECU 911 y Cuerpo de Bomberos de Guaranda
	Permiso de Bomberos	
	Formalizacion de contratos de trabajo	Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos
	Licencia Anual de Funcionamiento	Ministerio de Turismo
	Certificado de Manipulcion de Alimentos	Ministerio de Salud Publica
	Certificado Salud Ocupacional	

ANEXO 9: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

ACTIVOS						
Caja	\$ 46.759	\$ 40.229	\$ 43.466	\$ 49.025	\$ 55.104	\$ 63.852
Cuentas x cobrar		\$ 4.367	\$ 4.696	\$ 5.049	\$ 5.429	\$ 5.838
Inventarios		\$ 2.959	\$ 3.172	\$ 3.400	\$ 3.645	\$ 3.908
Activos Corrientes	\$ 46.759	\$ 47.555	\$ 51.334	\$ 57.474	\$ 64.178	\$ 73.598
Equipamiento cocina	\$ 4.837	\$ 4.837	\$ 4.837	\$ 4.837	\$ 4.837	\$ 4.837
Muebles y equipos oficina	\$ 4.879	\$ 4.879	\$ 4.879	\$ 4.879	\$ 4.879	\$ 4.879
Menaje	\$ 4.437	\$ 4.437	\$ 4.437	\$ 4.437	\$ 4.437	\$ 4.437
Hardware y software	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990	\$ 3.990
Muebles restaurante	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900
Dep. Acumulada		\$ -3.970	\$ -7.941	\$ -11.911	\$ -13.073	\$ -14.235
Activos Fijos netos	\$ 20.043	\$ 16.072	\$ 12.102	\$ 8.131	\$ 6.970	\$ 5.808
Activos Decoracion	\$ 32.845	\$ 32.845	\$ 32.845	\$ 32.845	\$ 32.845	\$ 32.845
Total activos	\$ 99.647	\$ 96.473	\$ 96.281	\$ 98.451	\$ 103.993	\$ 112.252
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		\$ 12.792	\$ 13.704	\$ 14.684	\$ 15.736	\$ 16.867
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 12.792	\$ 13.704	\$ 14.684	\$ 15.736	\$ 16.867
Préstamos bancarios LP	\$ 59.788	\$ 50.469	\$ 39.985	\$ 28.191	\$ 14.924	\$ -
Capital social	\$ 39.859	\$ 39.859	\$ 39.859	\$ 39.859	\$ 39.859	\$ 39.859
Utilidades retenidas		\$ -6.646	\$ 2.733	\$ 15.717	\$ 33.474	\$ 55.526
Total patrimonio	\$ 39.859	\$ 33.212	\$ 42.592	\$ 55.576	\$ 73.333	\$ 95.385
Total pasivo y patrimonio	\$ 99.647	\$ 96.473	\$ 96.281	\$ 98.451	\$ 103.993	\$ 112.252

ANEXO 10: FLUJO DE CAJA (PROYECTO E INVERSIONISTA)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		\$ -68	\$ 24.423	\$ 31.560	\$ 41.184	\$ 49.625
Depreciación y amortización (+)		\$ 36.816	\$ 3.970	\$ 3.970	\$ 1.162	\$ 1.162
Variación de capital de trabajo		\$ 5.465	\$ 371	\$ 398	\$ 427	\$ 459
Gastos de Capital	\$ -99.647					
Flujo de efectivo disponible del inversionista	\$ -99.647	\$ 42.213	\$ 28.765	\$ 35.928	\$ 42.773	\$ 51.245
Flujos descontados	\$ -99.647	\$ 37.115	\$ 22.236	\$ 24.420	\$ 25.561	\$ 26.925

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		\$ -68	\$ 24.423	\$ 31.560	\$ 41.184	\$ 49.625
Depreciación y amortización (+)		\$ 36.816	\$ 3.970	\$ 3.970	\$ 1.162	\$ 1.162
Variación de capital de trabajo		\$ 5.465	\$ 371	\$ 398	\$ 427	\$ 459
Gastos de Capital	\$ -99.647					
Deuda	\$ 59.788					
Pago Principal Deuda		\$ -9.320	\$ -10.484	\$ -11.794	\$ -13.267	\$ -14.924
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		\$ -6.578	\$ -5.414	\$ -4.104	\$ -2.631	\$ -974
Flujo de efectivo disponible del inversionista	\$ -39.859	\$ 26.315	\$ 12.867	\$ 20.030	\$ 26.875	\$ 35.347
Flujos descontados	\$ -39.859	\$ 21.468	\$ 8.564	\$ 10.876	\$ 11.905	\$ 12.774

ANEXO 11: FLUJO DE EFECTIVO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		\$ -6.646	\$ 18.759	\$ 25.968	\$ 35.514	\$ 44.104
(+) depreciacion y amort		\$ 3.970	\$ 3.970	\$ 3.970	\$ 1.162	\$ 1.162
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		\$ -4.367	\$ -329	\$ -353	\$ -380	\$ -409
(-) Incrementos de Inventarios		\$ -2.959	\$ -212	\$ -228	\$ -245	\$ -263
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		\$ 12.792	\$ 912	\$ 980	\$ 1.052	\$ 1.131
Flujo neto de caja operativo		\$ 2.789	\$ 23.101	\$ 30.336	\$ 37.103	\$ 45.724
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	\$ -20.043					
Preoperacionales	\$ -32.845					
Flujo de caja neto por inversiones	\$ -52.888	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	\$ 59.788	\$ -9.320	\$ -10.484	\$ -11.794	\$ -13.267	\$ -14.924
Aportes accionistas	\$ 39.859					
Dividendos pagados a accionistas		\$ -	\$ -9.380	\$ -12.984	\$ -17.757	\$ -22.052
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$ 99.647	\$ -9.320	\$ -19.864	\$ -24.777	\$ -31.024	\$ -36.976
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		\$ 46.759	\$ 40.229	\$ 43.466	\$ 49.025	\$ 55.104
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 46.759	\$ -6.530	\$ 3.238	\$ 5.559	\$ 6.079	\$ 8.748
Caja Final (Pasa a BG)	\$ 46.759	\$ 40.229	\$ 43.466	\$ 49.025	\$ 55.104	\$ 63.852

ANEXO 12: INVERSIÓN INICIAL

Capital de Trabajo	\$	46.759
Equipamiento cocina	\$	4.837
Muebles y equipos oficina	\$	4.879
Menaje	\$	4.437
Hardware y software	\$	3.990
Muebles restaurante	\$	1.900
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$	20.043
INTANGIBLES	\$	32.845
TOTAL	\$	99.647

ANEXO 13: ESTRUCTURA DE CAPITAL

Préstamos	\$	59.788
Accionistas	\$	39.859
Total financiamiento	\$	99.647

ANEXO 14: WACC Y CAPM

CAPM

Beta	0,760
Bono del estado	9,62%
Riesgo País	9,49%
Prima de Mercado	4,56%
Costo de oportunidad Apalancado	22,58%

	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC
Crédito	60,0%	11,8%	33,7%	4,7%
Aportes socios	40,0%	22,6%		9,0%
	100,0%			
			WACC	13,7%

ANEXO 15: ÍNDICES FINANCIEROS

	1		2		3		4		5
RAZON CORRIENTE									
ACTIVO CORRIENTE	47.555,45		51.334,24		57.474,48		64.178,32		73.598,46
PASIVO CORRIENTE	12.791,60	3,72	13.704,03	3,75	14.683,58	3,91	15.735,89	4,08	16.867,04
NIVEL DE APALANCAMIENTO TOTAL									
PASIVO TOTAL	63.260,37		53.688,96		42.874,93		30.660,29		16.867,04
ACTIVOS TOTALES	96.472,78	66%	96.281,10	56%	98.450,87	44%	103.993,11	29%	112.251,66
MARGEN NETO DE UTILIDAD									
UTILIDAD NETA	-6.646,47		18.759,46		25.967,61		35.513,77		44.103,57
VENTAS NETAS	320.853,80	-2,07%	345.010,03	5,44%	370.961,92	7,00%	398.869,52	8,90%	428.893,85
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO									
UTILIDAD NETA	-6.646,47		18.759,46		25.967,61		35.513,77		44.103,57
PATRIMONIO	33.212,41	-20%	33.212,41	56%	42.592,14	61%	55.575,94	64%	73.332,83
INDICE ESTRUCTURAL									
PATRIMONIO	33.212,41		33.212,41		42.592,14		55.575,94		73.332,83
ACTIVO TOTAL	96.472,78	34%	96.281,10	34%	98.450,87	43%	103.993,11	53%	112.251,66
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS									
VENTAS	320.853,80		345.010,03		370.961,92		398.869,52		428.893,85
ACTIVOS FIJOS	16.072,11	19,96	12.101,64	28,51	8.131,17	45,62	6.969,58	57,23	5.807,98
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR									
COSTO DE VENTAS	229.825,20		247.290,30		260.441,31		274.490,33		289.510,68
CUENTAS POR PAGAR PROVEED	12.791,60	17,97	13.704,03	18,05	13.704,03	19,00	14.683,58	18,69	15.735,89
PLAZO MEDIO DE PAGOS									
360 DIAS	360,00		360,00		360,00		360,00		360,00
ROTACION DE CTAS POR PAGAR	17,97	20,04	18,05	19,95	19,00	18,94	18,69	19,26	18,40