



# **Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

Escuela de Administración de Empresas

## **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION DE UN RESTAURANTE DE COMIDA ITALIANA Y PARRILLADAS.**

Diseño del Trabajo de Graduación previo a la  
Obtención del título de Ingeniero Comercial

### **Autores:**

Andrés Ulloa Lozano

María Cecilia Vásquez

### **Director:**

Econ. Fabián Carvallo Coellar

**Cuenca, Ecuador**

**2010**

## **Chapita**

Agradezco a Dios por permitirme cumplir mis metas y hacerme tener éxitos día a día, siempre brindándome bendiciones durante el transcurso de mi vida.

A mis padres Guido y Ana que fueron mi apoyo durante todo el transcurso de mi vida y un ejemplo a seguir para mis futuros proyectos, siempre preocupándose por el mayor logro posible que su hijo pueda alcanzar.

A mis hermanos Denny y Melanie por siempre brindarme su cariño y afecto, siendo mis principales razones para seguir adelante, permitiendo mostrar un ejemplo para ellos en el futuro que de igual manera tienen que seguir en su vida.

## **María Ce**

A mi Dios que siempre me ha protegido y guiado en este camino, sin él en mi vida me fuera imposible cumplir mis objetivos y metas.

A la personita más importante, el amor de mi vida, mi Pedrito Andes por ser mi razón de vivir y el motivo por el cual querer superarme día a día.

A mi compañero de vida por amarme y apoyarme en todo, gracias por estar a mi lado y hacerme sentir la mujer más feliz del mundo.

A mis padres por enseñarme a luchar y a superarme día tras día, pero de manera especial por brindarme todo el apoyo y ayuda en la realización de este proyecto.

A mis hermanos que me han impulsado a querer ser un ejemplo para ellos y por compartir una vida juntos.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar queremos agradecer a nuestras familias por darnos la comprensión y el apoyo necesario para poder trabajar en este proyecto.

A nuestros profesores, quienes nos dieron el saber y nos apoyaron durante nuestra Formación profesional.

Un agradecimiento especial al Econ. Fabián Carvallo Coellar por habernos guiado en la elaboración de nuestra monografía

Y al Ing. Xavier Reino quien nos ayudo a resolver varias dudas e inquietudes.

## DECLARACION

Nosotros, Andrés Esteban Ulloa Lozano y María Cecilia Vásquez Rojas, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Andrés Esteban Ulloa Lozano.

---

María Cecilia Vásquez Rojas

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>2</b>
<b>1. GENERALIDADES .....</b>	<b>2</b>
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.1.1 <i>Objetivo General</i> .....	4
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.1.1 <i>Antecedentes</i> .....	5
2.1.2 <i>Objetivos</i> .....	6
2.2 EJECUCIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	6
2.2.1 <i>Metodología de la Investigación</i> .....	6
2.2.2 <i>Segmentación y Muestreo</i> .....	7
2.2.3 <i>Tabulación y Resultados</i> .....	9
2.3 ANÁLISIS DE MERCADO .....	23
2.3.1 <i>Análisis de la Demanda</i> .....	23
2.3.2 <i>Análisis de la Competencia</i> .....	25
2.3.3 <i>Determinación de la Demanda Insatisfecha</i> .....	27
2.3.4 <i>Análisis del Precio</i> .....	27
2.3.5 <i>Análisis de la Comercialización</i> .....	28
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>31</b>
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>31</b>
3.1 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO.....	31
3.2 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO .....	32
3.3 ANÁLISIS DE LA DISPONIBILIDAD Y EL COSTO DE LOS SUMINISTROS E INSUMOS .....	33
3.4 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	37
3.5 DETERMINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HUMANA Y JURÍDICA QUE SE REQUIERE PARA LA CORRECTA OPERACIÓN DEL PROYECTO .....	45
3.6 IMPACTO AMBIENTAL DEL PROYECTO .....	46
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>47</b>
<b>4. ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>47</b>
4.1 ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	47
4.1.1 <i>Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento</i> .....	47
4.1.2 <i>Política de Cobros, Pagos y Existencias</i> .....	50
4.1.3 <i>Programa de Producción y Ventas</i> .....	51
4.1.4 <i>Costos de Materiales, Suministros, Servicios y Mano de Obra</i> .....	53
4.1.5 <i>Gastos Financieros</i> .....	57
4.1.6 <i>Resumen de Costos y Gastos</i> .....	57

4.1.7 Capital de Trabajo .....	58
4.1.8 Flujo de Caja .....	58
4.1.9 Estado de Pérdidas y Ganancia .....	60
4.1.10 Balance General .....	61
4.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	63
4.2.1 Principales Criterios de Evaluación .....	63
4.2.2 Punto de Equilibrio .....	65
4.2.3 Índices Financieros .....	67
4.2.4 Análisis de Sensibilidad y Escenarios .....	73
4.2.5 Determinación del Riesgo.....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
ANEXO 1.....	81
ANEXO 2.....	85
ANEXO 3.....	85
ANEXO 4.....	88
ANEXO 5.....	90
ANEXO 6.....	90

## **RESUMEN**

El presente estudio de factibilidad trata sobre la creación de un restaurante de comida italiana y parrilladas, este proyecto da una idea global del negocio, para lo cual es necesario realizar una investigación de mercado mediante encuestas a los consumidores y observación al desenvolvimiento de la competencia.

Con la investigación mencionada en el párrafo anterior se obtendrá gustos y preferencias de los consumidores, precios promedio, frecuencia de consumo, entre otros permitiéndonos conocer de mejor manera a nuestro cliente potencial.

A continuación se a realizará un estudio financiero más a fondo en donde se determinarán las proyecciones de ventas, flujos, balances, etc. que mantendrá la empresa a lo largo del año y en el futuro, luego se analizarán los principales índices financieros y el riesgo que tendrá el negocio; con esta información se establecerá la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

The present feasibility study deals with the creation of an Italian food and barbeque restaurant; this Project presents a global idea of the business, for which it is necessary to do market research done through consumer surveys and observation of competitor performance.

With the aforementioned investigation, with be possible to obtain the tastes and preferences of the consumers, average prices, consumption frequency, among other details allowing the best possible understanding of the potential costumer.

Then a deeper financial study is developed in which projections of sales. Flows, balances, etc. are determined; which will keep the company in business through the year and in the future. After, the principal financial indices and risks are analyzed; this information will establish the feasibility of the project.

## INTRODUCCION

El trabajo que se va a exponer a continuación analiza la viabilidad de la instalación de un restaurante de comida Italiana y parrilladas, “Fontana” en la ciudad de Cuenca, se escogió establecer el restaurante en esta ciudad ya que la misma es reconocida como ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año de 1999 por la UNESCO, además de ser la tercera ciudad en el Ecuador de mayor población.

La razón principal por la que se escogió realizar un proyecto de factibilidad para la implementación de un restaurante en la ciudad de Cuenca nace de una conversación familiar en la cual se notó la inconformidad de los presentes al momento de elegir un restaurante de comida italiana, ya que se decía que se notaba la inexperiencia en la gastronomía italiana además que en algunos casos no estaban conformes en el servicio.

Lo que pretende este proyecto es llegar a los consumidores mediante la calidad en los platos, el sabor que cada uno de ellos va ofrecer a los comensales, permitiendo a ellos la satisfacción máxima, la misma que será nuestra mayor carta de presentación para hacernos conocer y mantener a cada uno de los clientes, fieles a nuestro negocio

Por esta razón se vio la oportunidad de implementar un Restaurante de comida Italiana y Parrilladas ya que aparte de especializarnos en la comida italiana se quiere brindar algo complementario como es el caso de la parrillada, que sería una opción diferente para las personas que prefieren las carnes.

## CAPITULO 1

### 1. GENERALIDADES

La ciudad de Cuenca, donde se va a localizar el Restaurante, es también conocida como la "*Cuenca de los Andes*" o la "*Atenas del Ecuador*" por ser cuna de poetas y hombres ilustres que han dejado en alto el nombre de esta ciudad. Antiguamente las tierras eran utilizadas solamente para la producción de una variedad de frutos, como el olivo, la caña de azúcar, aguacates entre otros, pero en la actualidad se sustituyó los sembríos tradicionales por la floricultura, modificando en alguna medida el paisaje, algunos propietarios de tierras están destinando las mismas a la construcción de programas habitacionales, lo que ha provocado un acelerado crecimiento poblacional, que demanda en consecuencia, una variedad de servicios y bienes, propios de la modernidad, el buen gusto y el buen vivir.

Para dar forma al proyecto se escogió el nombre de "Fontana", por cuanto este tiene origen italiano, además de que al ser traducido al español se da la denominación de pileta, lugar donde brota el agua; este nombre pretende transmitir a la gente un lugar natural y elegante, al cual querer acudir.

Además contaremos con un lugar estratégico que permita la facilidad de ubicación de los clientes ofreciendo un lugar especial y cómodo que permita al cliente no solo una experiencia gastronómica en la calidad de la comida, sino una salida de lo cotidiano, donde la persona que asista al restaurante Fontana se sienta atendida como nunca antes.

Hoy en día, la comida de mayor demanda en nuestra ciudad es la comida rápida, llamada comúnmente, la cual es perjudicial para nuestro organismo. Es por eso que nos permitimos presentar un servicio que en primer lugar sea del agrado de los clientes y por otra parte una comida de calidad, no perjudicial en lo que respecta a la salud.

Como es sabido la pasta está conformada por hidratos de carbono en su 70% y el resto en su mayoría de proteínas, teniendo una cantidad casi nula en grasas saturadas, además el restaurante Fontana también ofrecerá parrillas de pollo, carne de res, chanco, etc. lo cual es saludable ya que estas como es conocido se realizan en la brasa, además estas pueden ir acompañadas con una buena ensalada.

Muchas personas en la actualidad, tienen el interés por volver a tener una alimentación sana, como antiguamente se acostumbraba; por estar consientes de los graves daños que provocan en la salud los alimentos que se consume hoy en día, ya que la mayoría de estos están sobrecargados de químicos y otros elementos nocivos que la industria aplica en los procesos productivos. Es por esto que se quiere implementar un restaurante que ofrezca a la clientela, comida saludable, sin ningún tipo de químico ni productos artificiales.

Las instalaciones del local deberán cumplir con lo que el cliente demanda, para lo cual se utilizara una decoración clásica con diversidad de flores, acabados rústicos, las mesas y las sillas serán de madera combinadas con hierro, etc. Estos factores permitirán la relajación y comodidad del cliente. Otro aspecto que se va a ofrecer a los clientes es la posibilidad de escoger entre dos ambientes diferentes, el primero será en el interior del local, este tendrá un ambiente más serio, relajado, en donde se pondrá música ambiental, el segundo estará ubicado fuera del local como una especie de terraza en la cual se tratará de transmitir y crear un ambiente más informal, con una decoración moderna y música alegre

Para poder determinar la factibilidad de este proyecto, de una manera técnica y financiera es necesario realizar varios análisis, que nos brinden información certera y oportuna acerca de diferentes aspectos importantes al momento de tomar una decisión, el cual será desarrollado detenidamente en los capítulos a exponerse.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad de implementar un restaurante de Comida Italiana y Parrilladas en la ciudad de Cuenca.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercado para esta oportunidad de negocio.
- Desarrollar un estudio técnico para este proyecto.
- Hacer un estudio Ambiental Legal.
- Efectuar un estudio económico - financiero que determine la viabilidad de este nuevo negocio.

## CAPITULO II

### 2. ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 Antecedentes y Objetivos de la Investigación

##### 2.1.1 Antecedentes

El estudio de mercado está conformado básicamente por la determinación de la demanda y oferta, el estudio de los precios y de la comercialización, este estudio nos permitirá prever una política adecuada de precios, establecer la mejor forma de comercialización de nuestro servicio.

“Se entiende por mercado el área en el que concluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados”<sup>1</sup> esto quiere decir que ese punto de equilibrio entre oferta y demanda será el idóneo para nuestra investigación.

Este estudio de mercado tiene como finalidad determinar la demanda, característica del servicio, preferencias de los clientes y los precios de la competencia, de manera que se demuestre la factibilidad del proyecto y su puesta en marcha.

Analizaremos cuidadosamente los datos tanto de la competencia y la de los clientes para tabularlos y poder obtener información relevante para el desarrollo de la investigación y para el análisis financiero del proyecto.

---

<sup>1</sup> BACA URBINA, Gabriel, “*Evaluación de Proyectos*”, McGraw- Hill Interamericana, México 2008.

## 2.1.2 Objetivos

### Objetivo General

Dimensionar la posibilidad real de penetración del restaurante Fontana en el mercado de la ciudad de Cuenca.

### Objetivos de la Investigación:

- Realizar una segmentación que nos permita efectuar un estudio de mercado óptimo para el proyecto.
- Determinar la aceptación del mercado cuencano para la creación del restaurante de comida italiana y parrilladas.
- Obtener el rango de precios que los consumidores especiales estarían dispuestos a pagar.
- Establecer el posicionamiento en la mente del consumidor en cuanto a la competencia.
- Averiguar con qué frecuencia las personas de la ciudad de Cuenca consumen comida italiana y parrilladas.
- Analizar los gustos y preferencias de los consumidores.
- Establecer los medios de comunicación que nos servirán para realizar una buena campaña publicitaria.
- Tener una idea del riesgo que corre nuestro restaurante de ser aceptado o no en el mercado.

En base a estos objetivos se diseñó una encuesta. Ver Anexo No. 01

## 2.2 Ejecución del Estudio de Mercado

### 2.2.1 Metodología de la Investigación

**Información Primaria:** las fuentes de donde se obtendrá este tipo de información serán:

- Encuestas en los principales centros comerciales de la ciudad
- Encuestas en distintos restaurantes de la ciudad.

## Información Secundaria:

- Datos proporcionados por el INEC.
- Datos proporcionados por el Ministerio de Turismo
- Páginas Web relacionadas con el tema
- Artículos de revistas y periódicos que tenga que ver con gastronomía en la ciudad de Cuenca.

### 2.2.2 Segmentación y Muestreo

El proyecto que se está realizando esta enfocado a la zona urbana de la ciudad de Cuenca, que comprende a todas las personas entre 18 a 64 años. Según el VI censo de población y V de vivienda, realizado en noviembre del 2001, (último censo realizado en el Ecuador), la ponderación que se realiza es en base al padrón electoral, en el que se puede observar los índices de permanencia y migración de los habitantes de dicho cantón, sabiendo que no se puede obtener datos reales debido a que la migración no es legal por ende el estado ecuatoriano no preside de datos exactos con respecto a la migración, la zona que nosotros nos dirigimos es la zona urbana, el cual se compone de la clase media y alta al cual nosotros como empresa queremos cubrir, la zona urbana de la ciudad de Cuenca tiene la siguiente población:

<b>CUADRO N0. 01</b>				
<b>Población Económicamente Activa</b>				
	<b>Quintil 3</b>	<b>Quintil 4</b>	<b>Quintil 5</b>	
<b>18-27 años</b>	2390	471	517	
<b>28-37 años</b>	11777	11133	9487	
<b>38-47 años</b>	10169	12077	10328	
<b>48-64 años</b>	28278	23443	14150	
<b>TOTAL</b>	<b>52614</b>	<b>47124</b>	<b>34482</b>	<b>134220</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

ZONA URBANA DE CUENCA (POBLACION) 134.220 habitantes<sup>2</sup>

<sup>2</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Para adquirir esa información de los clientes potenciales se ha decidido realizar una encuesta sobre una muestra poblacional. Para determinar el tamaño de dicha muestra se ha procedido a considerar la siguiente fórmula<sup>3</sup>:

$$n = \frac{4 * P * Q * N}{(E)^2 * (N - 1) + 4(P) * (Q)}$$

En donde:

**n = tamaño de la muestra**

**N = tamaño de la población**

El universo sería de 134.220 personas, el cual pertenece a las familias urbanas de la ciudad, debido a que ellos son los que mayor demanda tienen con respecto al tipo de servicio que se planea ofrecer, ya que la influencia social y niveles de educación en este sector incentiva a una demanda de mayor frecuencia en lo que se pretende ofertar como empresa.

**P, Q = probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia del suceso**

Puesto que la probabilidad de que se cumpla el objetivo y de que ocurra el suceso es de 0,50, la probabilidad de no concurrencia es también de 0,50.

**E = Error muestral**

Con la determinación del encuestador, se ha establecido que el error muestral es de 0,05 ya que es el valor máximo a admitir.

Reemplazando los datos en la fórmula anterior se obtiene el siguiente tamaño de muestra:

---

<sup>3</sup> KINNEAR, Tomas y James TAYLOR. Investigación de Mercados. Colombia. McGraw-Hill. 2003. 5<sup>ta</sup> Edición.

$$N = \frac{(4) * (0,5) * (0,5) * (134,220)}{(0,05)^2 * (134,220 - 1) + 4 * (0,5) * (0,5)} = 398,82$$

Para poder realizar el estudio de la demanda del proyecto será necesario realizar 399 encuestas, determinadas según la aplicación de la fórmula anterior. El formato de la encuesta se colocará como anexo.

### 2.2.3 Tabulación y Resultados

Las encuestas fueron realizadas a 399 personas, cuyas respuestas asumimos, representan a sus respectivos núcleos familiares, las muestras fueron levantadas al segmento respectivo en distintos lugares de la ciudad, atendiendo la diversidad social y económica.

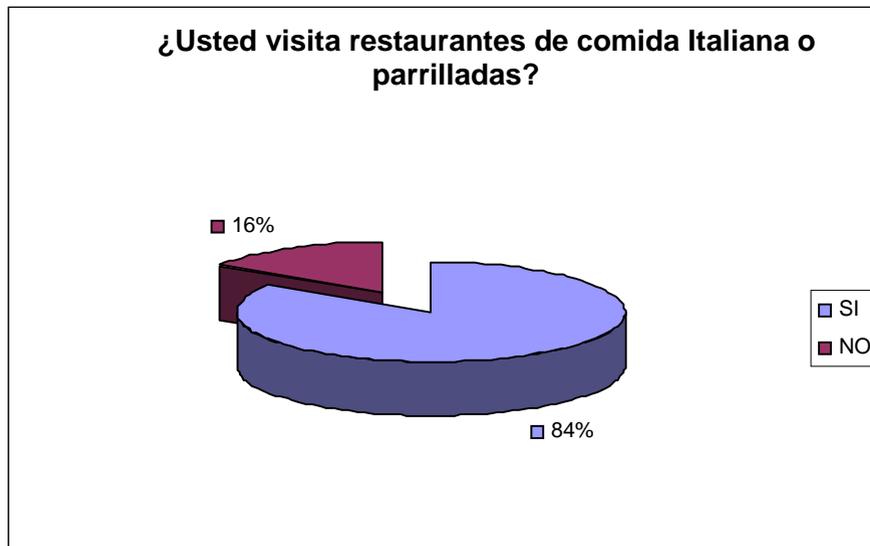
En base a las respuestas obtenidas y luego de una minuciosa tabulación se puede obtener los siguientes resultados.

1. **¿Usted visita restaurantes de comida italiana o parrillas?** (si su respuesta es No, por favor avance hasta la pregunta No. 09 y si su respuesta es SI continúe con la encuesta)

<b>CUADRO NO. 2</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
SI	336
NO	63
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 01**



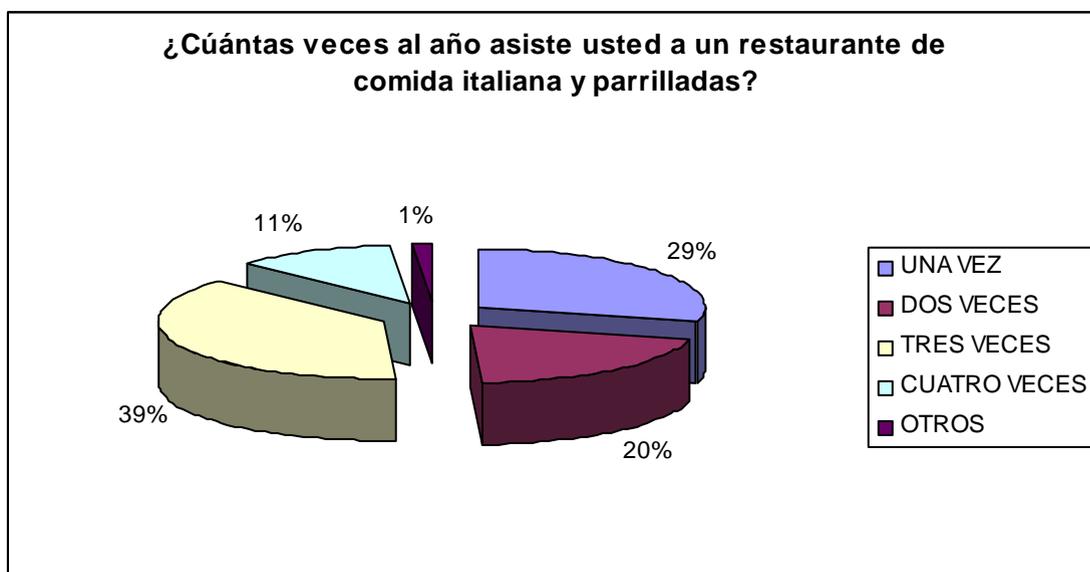
Como se puede ver en el gráfico un 84% de la muestra respondió que si acude a restaurantes de comida italiana y parrilladas y el 16% dijo que no le gusta visitar este tipo de restaurantes.

**2. ¿Cuántas veces al año asiste usted a un restaurante de comida italiana o parrilladas?**

<b>CUADRO NO. 03</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
UNA VEZ	98
DOS VECES	67
TRES VECES	128
CUATRO VECES	38
OTROS	5
<b>TOTAL</b>	<b>336</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 02**



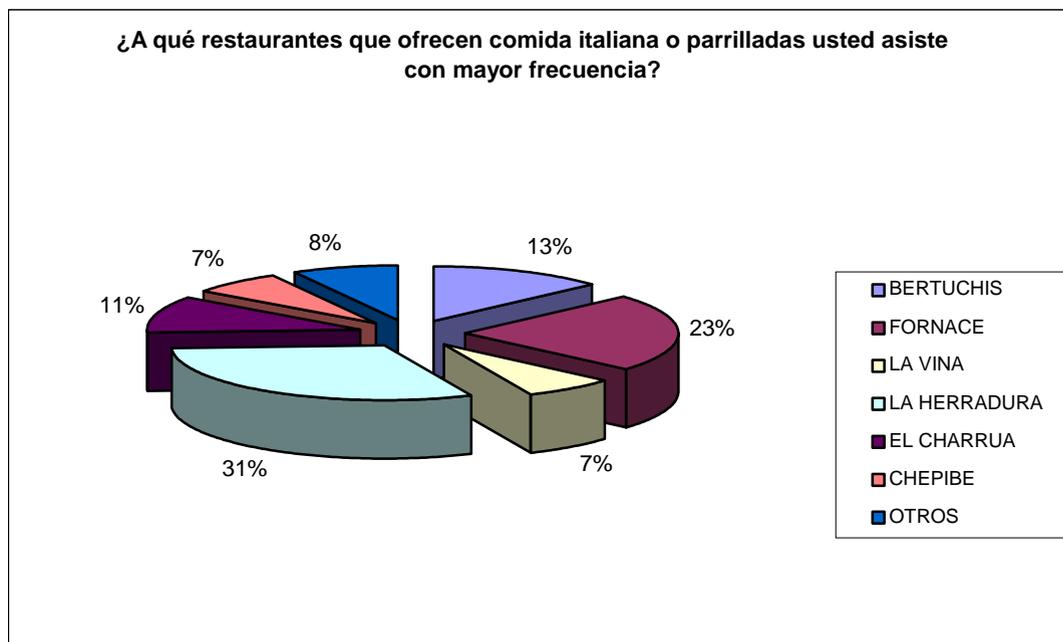
La frecuencia con la que mayormente asisten a los restaurantes de comida italiana y parrilladas es tres veces al año con un 39% después le siguen una vez al año con (29%) y la frecuencia más baja es otros con un 1%.

**3. ¿A qué restaurantes que ofrecen comida italiana o parrilladas usted asiste con mayor frecuencia?**

<b>CUADRO NO. 04</b>	
<b>Restaurantes</b>	<b>Personas</b>
BERTUCHIS	108
FORNACE	184
LA VIÑA	56
LA HERRADURA	247
EL CHARRUA	86
EL CHE PIBE	56
OTROS	65
<b>TOTAL</b>	<b>802</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 03**



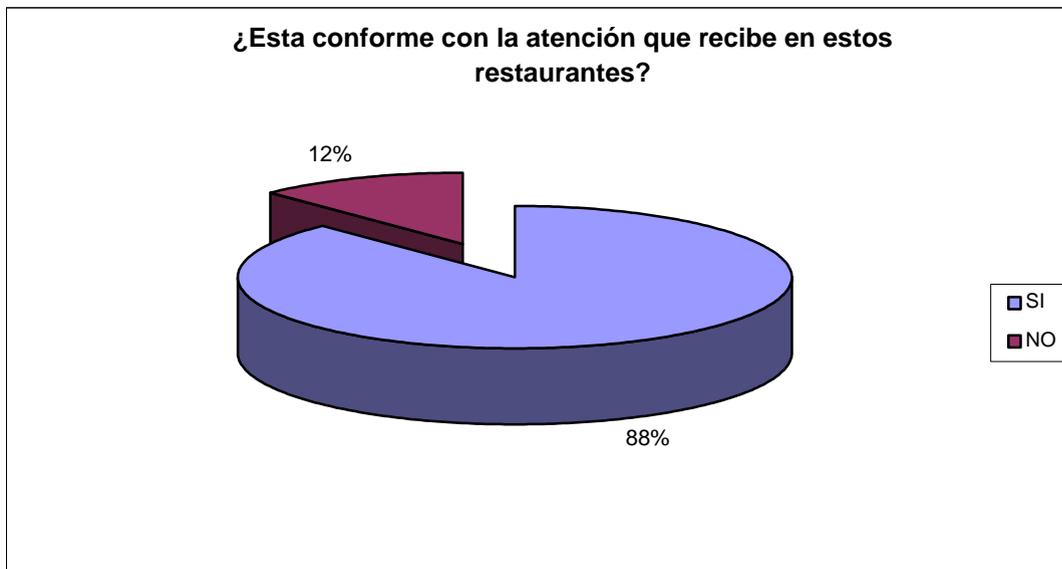
Como se puede observar en el gráfico, nuestra principal competencia en lo que respecta a parrilladas es el restaurante “La Herradura” con un 31% y en la comida italiana el primer competidor importante es “La Fornace” (23%) seguida por el restaurante “Bertuchis” con un 13%, y como OTROS (8%) restaurantes los que fueron mencionados por la mayoría fueron “La Parrillada” y el “Arriero”.

**4. ¿Está conforme con la atención que recibe en estos restaurantes?**

<b>CUADRO NO. 05</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
SI	295
NO	41
<b>TOTAL</b>	<b>336</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 04**



En lo que se refiere a la atención que reciben en los restaurantes antes mencionados se puede observar que un 88% de la muestra respondió que si esta conforme, pero en algunos casos explicaron que no hay mucho con que comparar y que no tenían otra opción, pero también un 12% dijo que se encontraba inconforme ya que en algunos de estos restaurantes non se recibía la atención que el cliente se merece.

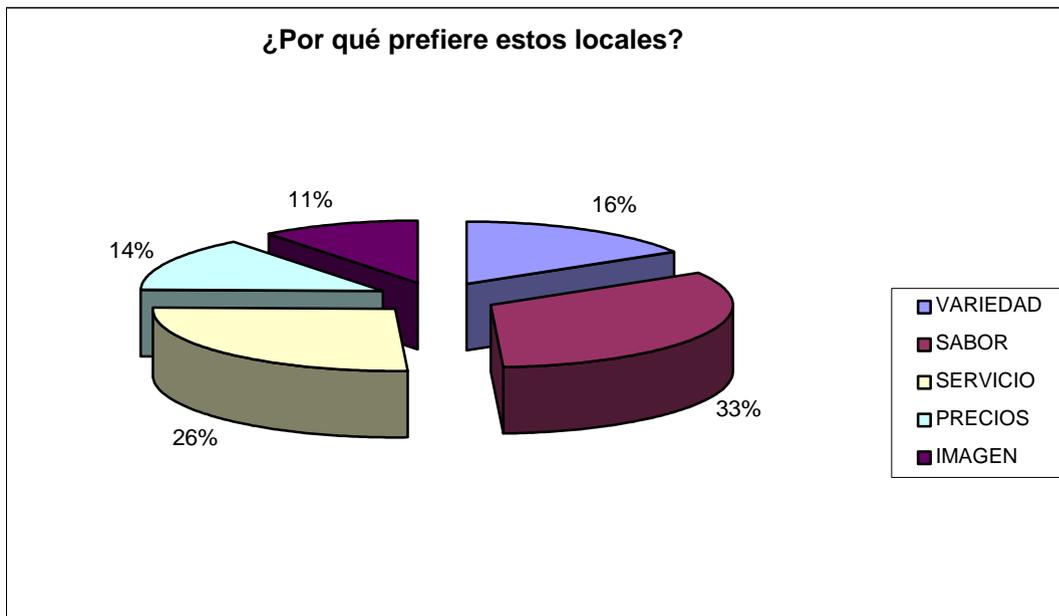
**5. ¿Por qué prefiere a estos locales? (elegir máximo 3 opciones)**

**CUADRO NO. 06**

<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
VARIEDAD	127
SABOR	256
SERVICIO	205
PRECIOS	109
IMAGEN	83
<b>TOTAL</b>	<b>780</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 05**



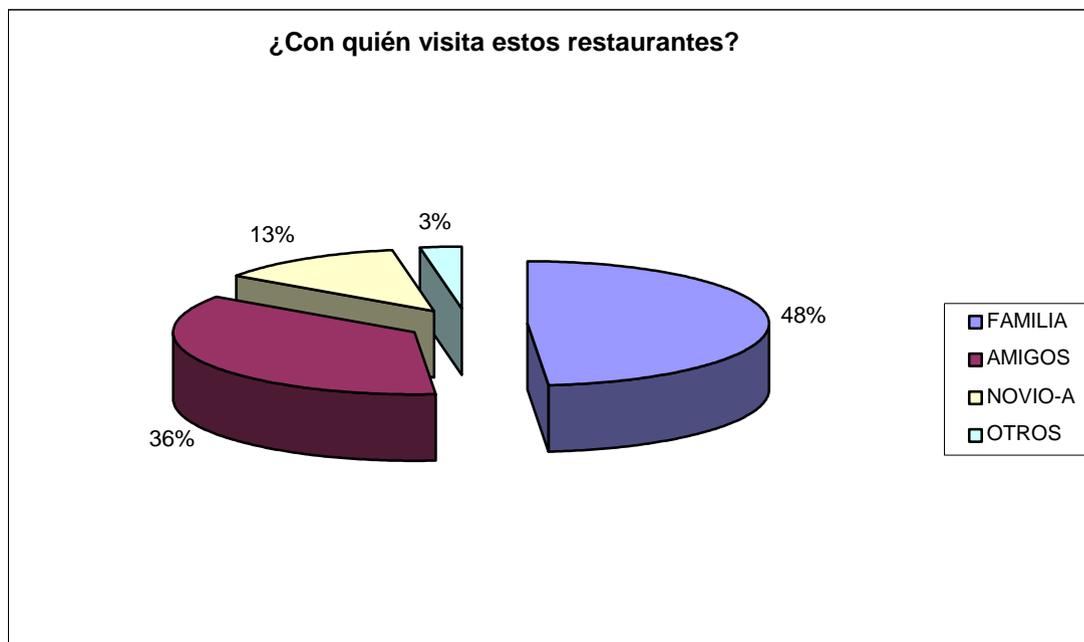
Los consumidores prefieren los restaurantes antes mencionados principalmente por el Sabor de la comida (33%), seguido por el servicio que les brindan (26%), la imagen no es muy importante al momento de preferir un restaurante como se puede ver en el gráfico (11%).

**6. ¿Con quién visita estos restaurantes?**

<b>CUADRO NO. 07</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
FAMILIA	253
AMIGOS	186
NOVIO/A	66
OTROS	14
<b>TOTAL</b>	<b>519</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 06**



Las personas a las que encuestamos prefieren visitar este tipo de restaurantes, en su mayoría con su familia (48%), seguido por el 36% que dijeron que les gusta acudir a estos restaurantes con sus amigos.

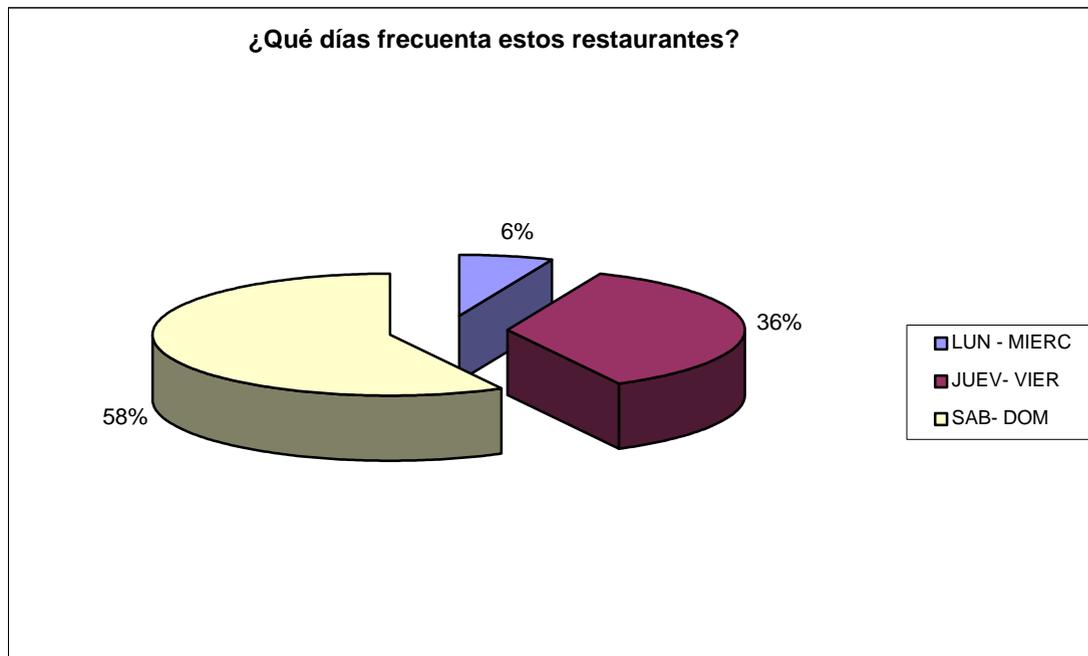
**7. ¿Qué días frecuenta estos restaurantes?**

**CUADRO NO. 08**

Días	Personas
LUN-MIER	25
JUEV-VIER	141
SAB-DOM	227
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 07**



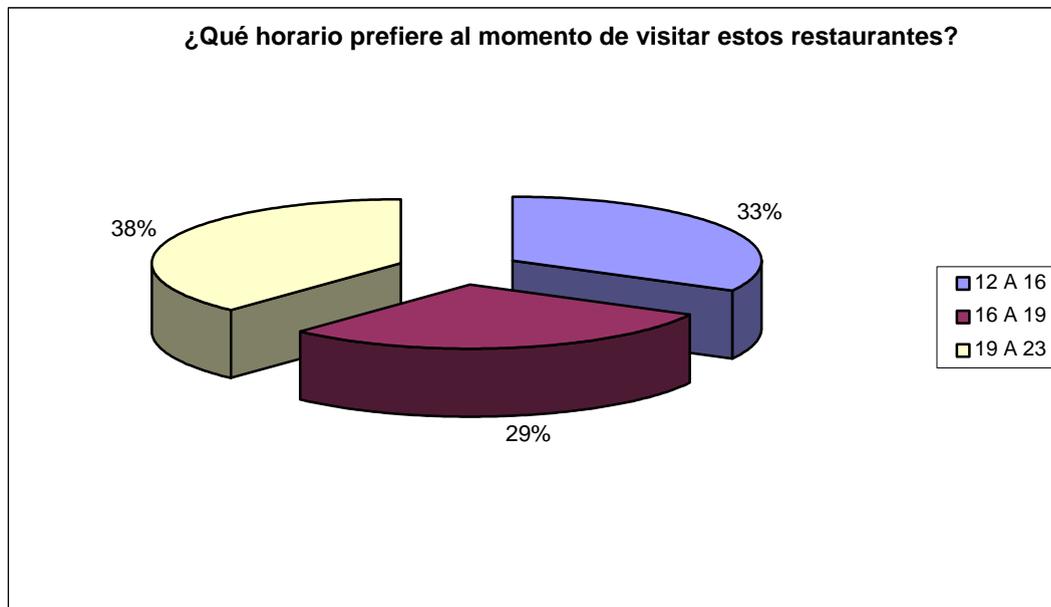
Como se puede ver en el gráfico, los consumidores prefieren acudir los restaurantes de comida italiana y parrilladas, los días sábados y domingos (59%), seguido con un 39% los días jueves y viernes, es decir que los días de mayor movimiento son sin duda los fines de semana.

**8. ¿Que horario prefiere al momento de visitar estos restaurantes?**

<b>CUADRO NO. 09</b>	
<b>Horario</b>	<b>Personas</b>
12h00 a 16h00	112
16h00 a 19h00	100
19h00 a 23h00	131
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 08**



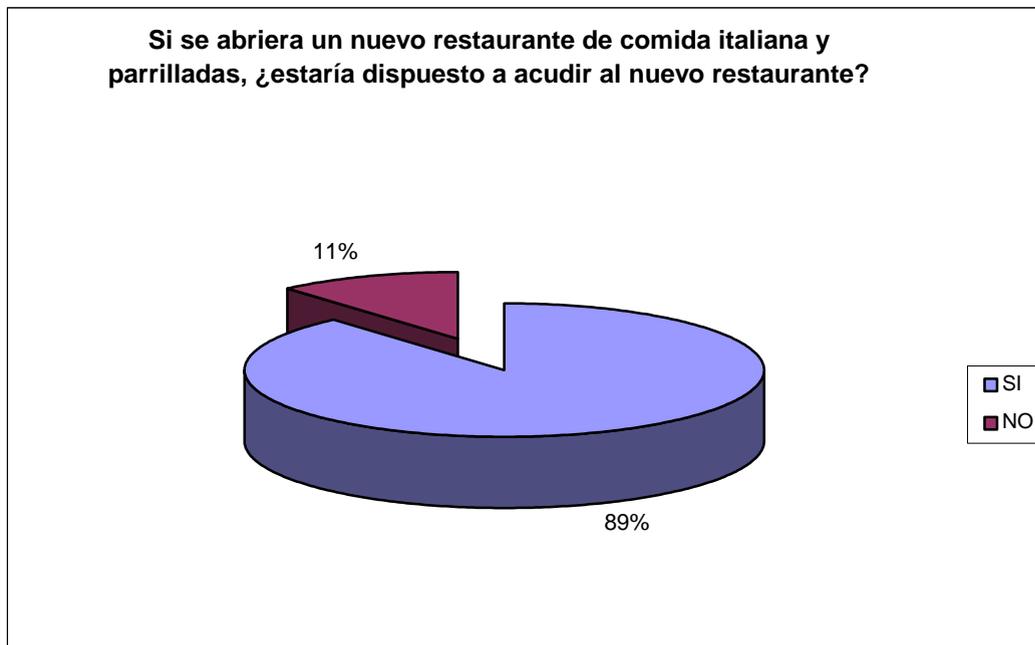
Como podemos observar, en primer lugar se encuentra el horario de 19h00 a 23h00 al momento de acudir a un restaurante de comida italiana o parrilladas (39%), seguido por el horario de 12h00 a 16h00 con un (33%) y el horario menos preferido pero no con mucha diferencia está el de 16h00 a 19h00.

**9. Si se abriera un nuevo restaurante de comida italiana y parrilladas, ¿Estaría dispuesto a acudir al nuevo restaurante?** (si su respuesta es SI continúe con la encuesta y si su respuesta es NO muchas gracias por su tiempo, aquí acaba la encuesta).

<b>CUADRO NO. 10</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
SI	354
NO	45
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 09**



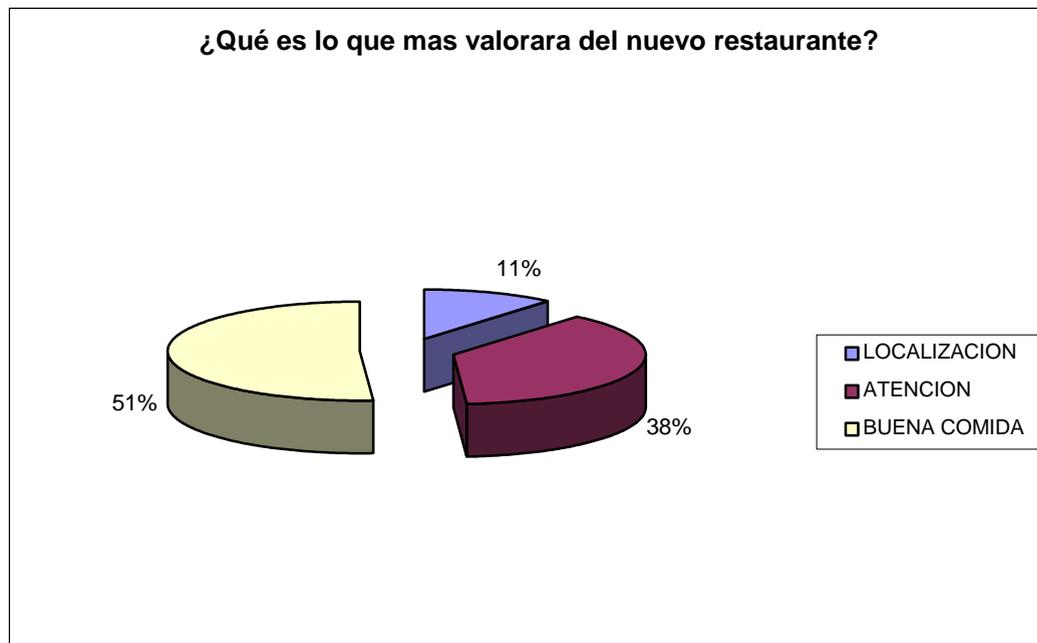
Como podemos ver en el gráfico, el 89% de los encuestados respondieron que Si estarían dispuestos a acudir a un nuevo restaurante, si este se abriera y solo un 11% dijeron que No les gustaría asistir y en su mayoría nos dijeron que prefieren lo ya conocido.

**10. ¿Qué es lo que más valorara del nuevo restaurante?**

<b>CUADRO NO. 11</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
LOCALIZACION	55
ATENCION	184
BUENA COMIDA	250
<b>TOTAL</b>	<b>489</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 10**



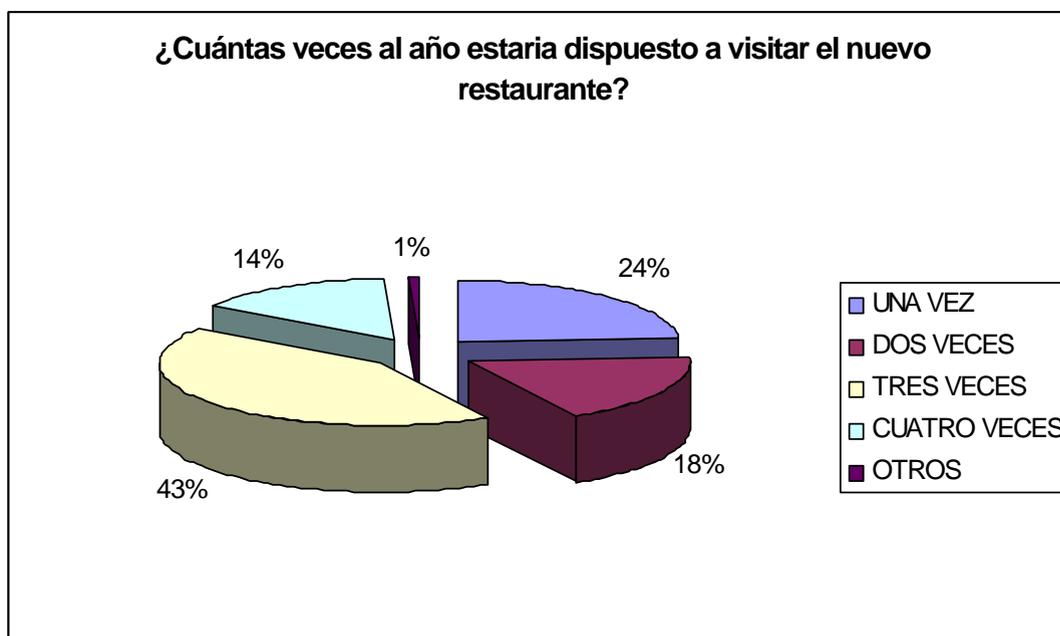
Lo que más valoraran nuestros clientes al momento de elegir nuestro restaurante es principalmente el sabor de la comida con un 52%, el siguiente factor que tomarían en cuenta es la atención que recibieran en el nuevo restaurante con un 37% y como un factor no muy importante se encuentra la localización del mismo (11%).

**11. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a visitar el nuevo restaurante?**

<b>CUADRO NO. 12</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
UNA VEZ	85
DOS VECES	63
TRES VECES	152
CUATRO VECES	51
OTROS	3
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 11**



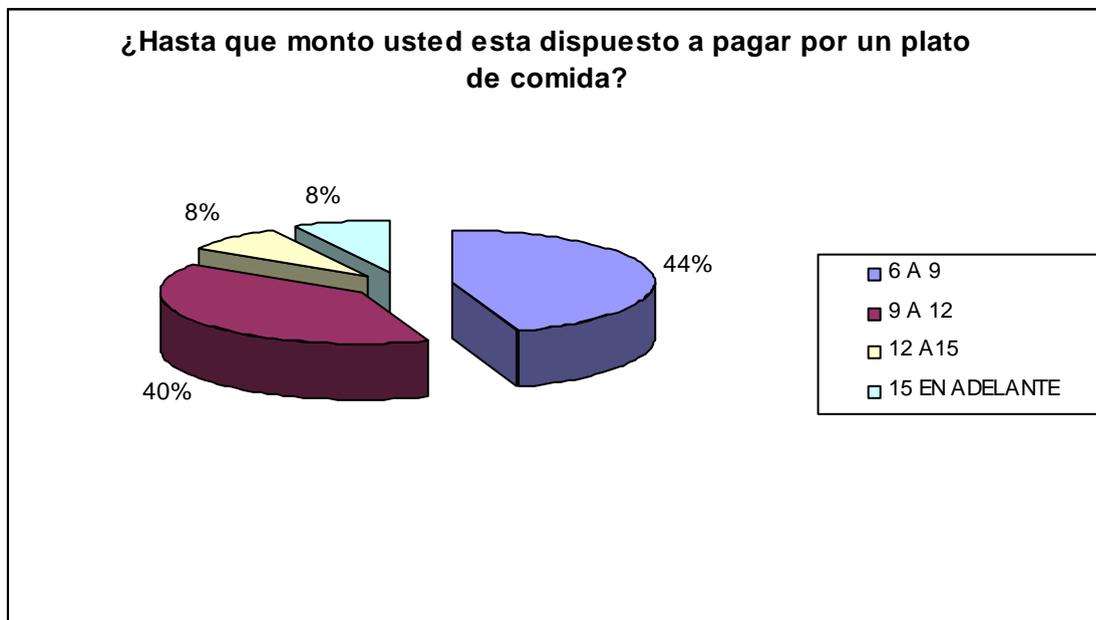
Al igual que en el anterior gráfico en donde se mostraba la frecuencia con la que los clientes asisten a los locales mencionados, se puede ver que los clientes visitarían nuestro local en su mayoría tres veces al año (43%), seguido de un 24% que es una vez al año.

**12. ¿Hasta qué monto usted está dispuesto a pagar por un plato de comida?**

<b>CUADRO NO. 13</b>	
<b>Precios</b>	<b>Personas</b>
6 a 9 dólares	158
9 a 12 dólares	140
12 a 15 dólares	28
15 en adelante	28
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>

**Fuente:** Los autores

**GRAFICO NO. 12**



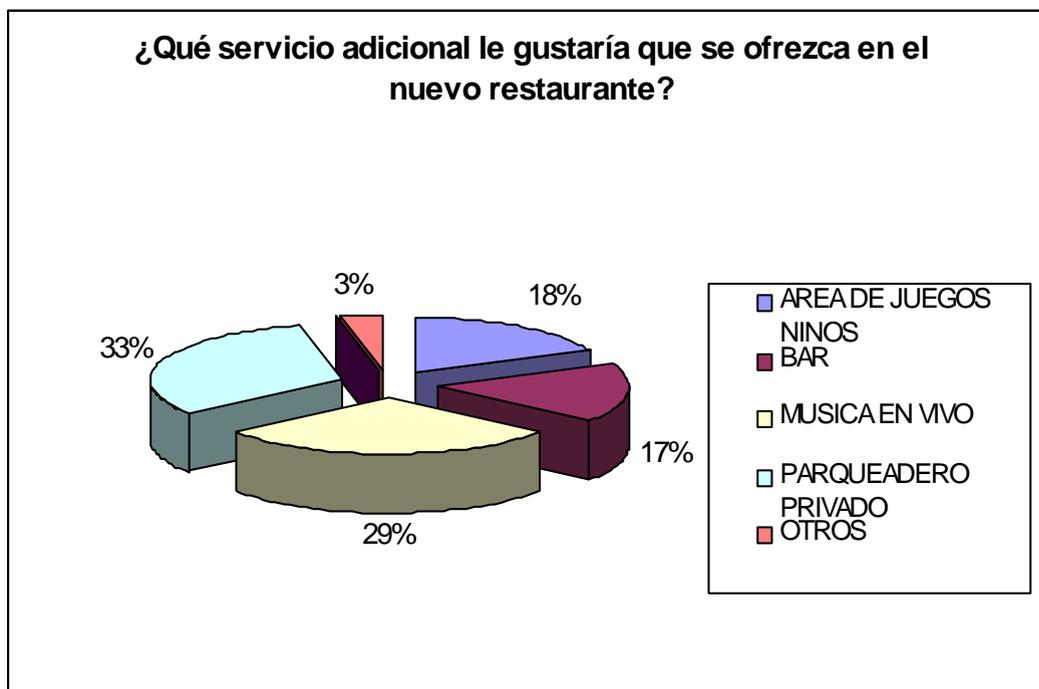
Como era de esperarse la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar por un plato de comida de 6 a 9 dólares que sería un 45%, seguido por un 39% que estarían dispuestos a pagar de 6 a 12 dólares, y en su minoría respondieron que les gustaría pagar de 15 dólares en adelante.

**13. ¿Qué servicio adicional le gustaría que se ofrezca en el nuevo restaurante?**

<b>CUADRO NO. 14</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>
AREA DE JUEGOS	111
BAR	107
MUSICA EN VIVO	180
PARQUEADERO	199
OTROS	20
<b>TOTAL</b>	<b>617</b>

**Fuente:** Los autores

GRAFICO NO. 13



Les preguntamos a nuestros posibles clientes que servicio adicional les gustaría tener en el nuevo restaurante y un 33% de estos nos respondió que le gustaría que existiera un parqueadero privado, seguido por un 29% que les gustaría que hubiera música en vivo, lo cual tendrá que ser considerado al momento de implantar un nuevo restaurante de comida italiana y parrilladas.

## 2.3 Análisis de Mercado

### 2.3.1 Análisis de la Demanda

La demanda anual para este proyecto se calculara en base a la capacidad instalada y utilizada del restaurante, se tomara un 40% de porcentaje de ocupación ya que nos fijamos en los porcentajes de ocupación promedio que tienen los diferentes restaurantes de la ciudad. Para determinar el número de clientes que tendrá el proyecto, se realizaron los siguientes cálculos:

Plazas que ofrecerá el restaurante: 60

Porcentaje de ocupación: 40%

Días del año: 360 días

$$\text{Demanda anual} = (60 * 2 * 40\% * 360)$$

$$\text{Demanda anual} = 17280 \text{ comensales}$$

La **demanda del proyecto es de 17280** comensales por año, lo cual representa también el numero de platos que se van a vender al año. Se espera que el crecimiento en la ventas de platos en el segundo año sea de un 0.08% y que nuestra capacidad instalada se aumente a un 43.2%, para el tercer año un crecimiento de ventas igual al del segundo año, llegando a tener una capacidad instalada del 46.66% y en los posteriores años un crecimiento constante.

<b>CUADRO NO. 16</b>					
<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>PROYECCION DE LA DEMANDA ANUAL</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mercado global	180,960	195,437	211,072	211,072	211,072
Volumen de ventas (unidades)	17,280	18,662	20,155	20,155	20,155
Participación de mercado (porcentaje)		0.08	0.08	0	0

**Fuente:** Los autores.

### **2.3.2 Análisis de la Competencia**

Este análisis tiene un doble propósito: conocer a las empresas que presten un servicio similar en el mercado y ayudar a la empresa a desarrollar estrategias para con esto ser más competitivo y poder diferenciarse del resto, acaparando una mayor clientela.

En la ciudad de Cuenca, dónde se implementará el Restaurante Fontana, existen diversidad de locales que brindan un servicio de comida similar, convirtiéndose estos en nuestra competencia directa; sin embargo Fontana ofrecerá mayor variedad de productos de una manera única y diferente que será su valor agregado para tratar de ganar mercado a sus competidores.

Se considera como Competencia Directa a todos los locales que ofrecen un servicio similar, en base a la clasificación que se presenta en la Cámara de Turismo de Cuenca, entre ellos.

Para nuestro estudio hemos clasificado a la competencia en directa e indirecta.

<b>CUADRO NO. 15</b>						
<b>PLAZAS OFERTADAS</b>						
<b>Establecimientos</b>	<b>Dirección</b>	<b>Categ.</b>	<b>Mesas</b>	<b>Plazas</b>	<b>Pers</b>	<b>Telf.</b>
La Herradura Grill	Remigio Romero 3-55 y remigio crespo	Segunda	20	80	8	2887540
El Charrua	Agustín Cueva 1- 75 y 12 de Abril	Segunda	15	50	2	2842463
Doña Menestra	Av. Del Estadio y José Peralta	Primera	20	60	8	2882306
Arriero	Gran Colombia 20- 88	Segunda	11	44	3	2875462
Casona del Puente Roto	Av. 12 de abril 3- 53 y Florencia Astudillo	Segunda	17	68	12	2889344
Che Pibe	Remigio Crespo 2- 19	Segunda	19	80	7	2882130
El Campirano	Av. 12 de Octubre y Primero de mayo	Tercera	20	80		
La Fornace	Remigio Crespo 5- 13 e Imbabura	Segunda	18	90	7	2880193
Bertuchis	Unidad nacional y Padua	Segunda	7	28	4	2450215
La Viña	Juan Jaramillo y Luis Cordero	Tercera	9	36	2	2843434
<b>TOTAL PLAZAS</b>				<b>616</b>		

**Fuente:** Catastro 2009- Ministerio de Turismo

Como se puede observar en este cuadro se encuentra nuestra competencia directa, entre otros según las encuestas realizadas anteriormente 616 plazas de restaurantes, las mismas que brindan un servicio y tipo de comida similar al que Restaurante Fontana ofrecerá; de éstas según el porcentaje de ocupación (40%) concluimos que las plazas ofertadas y ocupadas al año son de 177408, tomando en cuenta que estos negocios ofrecen su atención todo el día, por lo que la capacidad instalada sería el

doble, por un lado el almuerzo y por otro lado la cena. De esta manera llegaríamos a estimar la oferta de plazas de restaurantes del proyecto.

Nuestras encuestas revelan que nuestra principal competencia directa en lo que respecta a parrilladas, es el restaurante “La Herradura” con un 31% y en la comida italiana el primer competidor importante es “La Fornace” (23%), seguida por el restaurante “Bertuchis” con un 14%, y como OTROS restaurantes los que fueron mencionados por la mayoría fueron “La Parrillada” y el “Arriero”.

Además realizamos una investigación de campo de donde pudimos conocer el local de la competencia, la calidad del producto que ofrecen y el rango de precios dentro del cual se manejan nuestros principales competidores:

“La Herradura” ofrece su producto al mercado cuencano en patios de comida, dentro de centros comerciales, y también cuenta con un local propio que se encuentra ubicado en una de las avenidas más concurridas de la ciudad. Al ser uno de los pioneros en brindar este tipo de comida hace que tenga una clientela muy superior a la de la competencia.

“El Charrua” ofrece su producto al mercado en un solo local propio, brinda una amplia gama de productos, además de ofrecer horarios especiales de atención el fin de semana. La debilidad más grande de este establecimiento es el tamaño de local ya que este es muy limitado.

“La Fornace” ofrece sus productos al mercado con un local principal en el cual se ofrecen todos sus productos en un ambiente agradable y para un nivel de mayor exigencia, pero también cuenta con 3 locales adicionales en distintos lugares de la ciudad, dirigidos a un target menor en cual solo ofrecen una gama reducida de sus productos.

“Bertuchis” cuenta con un local muy acogedor y elegante, tiene dos ambientes diferentes, uno en el interior del local y otro en su exterior, la ventaja competitiva más grande este local es el sabor de la comida.

Con lo expuesto anteriormente, se puede destacar que ninguno de nuestros competidores ofrece comida italiana y parrilladas en el mismo local, lo que nos brinda una gran ventaja competitiva, la cual puede ser aprovechada. También se

observó que ninguno cuenta con un parqueadero privado, dándonos la oportunidad de marcar una gran diferencia al ofrecer un servicio de calidad.

Como competencia indirecta tenemos a todos aquellos locales de comida en general y también los que aún no se encuentran en el mercado y se podrían implantar, pero podrían ingresar en cualquier momento, para lo que es necesario crear barreras de entrada que no permitan el ingreso de los mismos.

### **2.3.3 Determinación de la Demanda Insatisfecha**

Para determinar la demanda insatisfecha nos basamos en las encuestas realizadas ya que en una de las preguntas que se realizaron el 89% de los encuestados dijeron que estarían dispuestos a acudir a un nuevo Restaurante de comida italiana y parrilladas; con este dato podemos concluir lo siguiente:

Segmentación: 134220

Plazas Ofertadas: 174408

Frecuencia de visitas al año: 3

$$134220(89\%)= 119456 \text{ personas}$$

$$\text{Demanda Insatisfecha} = (119456 * 3) - 174408$$

$$\text{Demanda Insatisfecha} = 180,960$$

### **2.3.4 Análisis del Precio**

El precio de un producto puede determinarse de varias formas: por su demanda, por la oferta, por los costos del mismo, o pueden ser fijados por el gobierno en virtud de la ley del consumidor y regulaciones de la ley de Turismo, que determina el precio por la calidad del local y del servicio.

Para determinar el precio del producto en el restaurante planeado se ha considerado utilizar una combinación de los dos primeros métodos de fijación.

Por otra parte en cuanto a la oferta se puede tomar como precio referencial los establecidos en el restaurante, “La Herradura”, “El Charrua” en lo que respecta a parrilladas y en el restaurante “La Fornace” y “Bertuchis” en lo que es comida italiana, en virtud de que se encuentra en una zona de influencia y los potenciales clientes pertenecen a los mismos sectores sociales y económicos; por otro lado, tomando como punto de referencia las encuestas realizadas, estas dan como resultado que una gran mayoría estaría dispuesta a pagar un rango menor a los \$ 6-9 y de \$ 9-12 por el producto que se ofrecerá.

A continuación se establecerá el precio promedio por un plato similar ofrecido en los restaurantes antes mencionados:

- La Herradura su rango de precios en un plato de parrilladas se encuentra oscilando desde \$5.75 hasta \$9.50.
- El Charrua Su rango de precios en un plato de parrilladas se encuentra entre \$ 5.50 y \$ 9.
- La Fornace, su rango de precios de un plato de pasta oscila entre \$ 6 y 9.50.
- Bertuchis su rango de precios en un plato de pasta se encuentra entre \$6.99 y \$10.25, siendo estos precios los más altos del mercado.

Una vez analizados estos precios se puede establecer el precio promedio de un plato de comida similar, en Restaurantes de Parrilladas nos dio un promedio de \$5.60., y en Comida Italiana es de \$6.50 el cual servirá como base para posteriormente establecer el precio del plato que se va a ofrecer en nuestro restaurante.

Partiendo del precio obtenido en la encuesta y de el precio promedio de un plato similar ofrecido en esta zona, por el momento el Restaurante Fontana establece a su plato con un precio de \$5,90 para un plato de Parrilladas y \$6,80 par un plato de comida italiana, Se han escogido estos precios para iniciar el negocio ya que estos son precios accesibles además de que los costos de implantación del local serán elevados.

### 2.3.5 Análisis de la Comercialización

El restaurante tendrá como nombre “FONTANA”, esta palabra tiene origen castellano, el cual en nuestra sociedad se le conoce como pileta, además que también es una palabra que hace referencia a elegancia ya que en el significado de esta palabra se menciona también oro, plata, etc. Otro factor importante es que este nombre hace referencia al manantial de agua que brota por la pileta, siendo ésta una muestra de la naturaleza.

Todo esto acompañado de una infraestructura única hace la combinación perfecta para que nuestros clientes se sientan atraídos al Restaurante.

El logotipo que se va escoger para el local tiene que expresar en su imagen el tipo de servicio y calidad que se va ofrecer en el restaurante, siendo llamativo no por sus colores u imágenes sino por su contexto en forma general, y por esta razón se ha escogido el que se muestra a continuación:

**GRAFICO NO. 14**



**Fuente:** Los autores

Un tema muy importante para poder dar a conocer el Restaurante en el mercado es publicidad como mecanismo de introducción que se ofrece al consumidor, de igual manera las políticas publicitarias hacen que las empresas se mantengan en el

mercado mediante ágiles formas de convicción, además que la publicidad es una herramienta que disponen todas las empresas a nivel nacional e internacional para darse a conocer en el mercado; en tal virtud Fontana demanda utilizar diferentes medios de comunicación y trípticos para acceder a los potenciales usuarios, dando un enfoque especial en los efectos publicitarios.

En las encuestas que se realizaron, se pudo determinar que en su mayoría los clientes prefieren a un restaurante por el sabor de la comida, lo cual se debe aprovechar y enfatizar al momento de realizar una publicidad, tomando en cuenta que Restaurante Fontana contará con un Chef internacional de gran experiencia.

De igual manera, en los resultados de la tabulación de la encuesta, se pudo ver que la mayoría de los consumidores asisten a este tipo de restaurante con su familia y por esta razón Fontana ofrecerá en su Carta de platos un menú especial para los más pequeños de la casa “Menú Bambinos”.

Por otro lado se constató que los días de menor preferencia de los clientes para asistir a este tipo de restaurantes son de lunes a miércoles, por tal motivo, como otra estrategia de comercialización, se establecerá una promoción los días lunes y martes en la que por la compra de cualquier plato, se obsequiará un postre de la casa.

Otra estrategia de comercialización que se podría utilizar es realizar un “Happy Hour” de cocteles de la casa de 16h00 a 18h00 ya que este es el horario de menor afluencia de gente, y esto atraería la atención de los consumidores para acudir en este horario.

Así mismo cuando se les preguntó a los clientes qué servicio adicional le gustaría que se ofreciera en el nuevo restaurante, respondieron que lo que más valorarían sería poder contar con un parqueadero privado y también que existiera música en vivo. Por esta razón Restaurante Fontana contará en un futuro con un parqueadero privado y los sábados desde las 08h00 ofrecerá música en vivo a sus clientes.

También los días previos a la inauguración del local se realizara una publicidad más agresiva utilizando los medios de comunicación más populares dentro de la ciudad de Cuenca (radios, periódicos, principales redes sociales, etc.), para tratar de introducirnos desde el primer momento en la mente del consumidor.

## CAPITULO III

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 Análisis y Determinación de la Localización Óptima del Proyecto

“La localización optima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social)”<sup>4</sup>.

A continuación se expone el cuadro del método cualitativo por puntos, Ventajas y desventajas:

<b>CUADRO NO. 17</b>					
<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>METODO CUALITATIVO POR PUNTOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS</b>					
		<b>SECTOR REMIGIO CRESPO</b>		<b>CENTRO HISTORICO</b>	
<b>Factor relevante</b>	<b>Peso asignado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Ubicación</b>	0.2	8	1.6	9	1.8
<b>Costo del local</b>	0.3	10	3	4	1.2
<b>Afluencia de gente</b>	0.15	7	1.05	8	1.2
<b>Tráfico</b>	0.15	7	1.05	5	0.75
<b>Parqueo</b>	0.2	8	1.6	6	1.2
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>8.3</b>		<b>6.15</b>

**Fuente:** Los autores

Según los resultados logrados en la investigación de mercados, y en el método cualitativo hemos acordado que la localización del restaurante Fontana, se ubicara en la ciudad de Cuenca sector el Remigio Crespo, debido a que es un punto estratégico comercial donde existe la afluencia en gran número de personas de la ciudad y fuera de la ciudad, habiendo en el sector numerosos locales comerciales de gran nombre siendo esto una atracción para las distintas personas, además de esto el local es de propiedad de la familia de uno de los socios, por lo que se pagará un arriendo bajo y

<sup>4</sup> BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, McGraw- Hill Interamericana, México 2008.

además frente a este sitio existe un terreno válido que en el futuro se podría adquirir o arrendar para brindar a los clientes un parqueadero privado, lo que representa una razón de peso para escoger este lugar.

### **3.2 Análisis y Determinación del Tamaño Óptimo del Proyecto**

“El tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica”<sup>5</sup>.

Por medio de este análisis se va a determinar varias restricciones que se podrían generar a lo largo del proyecto, ya que se tiene que buscar una armonía entre demanda, capital y tecnología.

Como se señaló anteriormente, el proyecto tiene una demanda potencial, lo cual se puede evidenciar en los datos que arrojaron las encuestas; es decir la demanda que el proyecto pretende cubrir es de 17280 personas por año; al determinar dicha cantidad se puede establecer que no existe una restricción por demanda.

La disponibilidad de Capital es un aspecto fundamental para lograr instalar un negocio de este tipo, por lo que al no existir estabilidad en el país siempre hay objeción a la inversión, a más de las trabas que se implantan al momento de solicitar un crédito.

En el caso de Fontana el capital para instalar el proyecto vendrá de recursos propios de los socios y un préstamo bancario; el local es de propiedad de la familia de uno de los socios, así que el arriendo del mismo no será muy costoso.

En lo que respecta a la capacidad instalada y la tecnología, se puede mencionar que esta no es muy compleja pero que de igual manera se la puede adquirir fácilmente en nuestro medio.

---

<sup>5</sup> BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, McGraw- Hill Interamericana, México 2008.

Como dato adicional es necesario señalar que la capacidad física del local puede albergar 60 personas de forma simultánea de acuerdo con las estimaciones de la casa que se ocupará y cuya cabida es de 600m<sup>2</sup> de construcción, si se excluye las áreas de cocina, bodegas, oficinas, baños nos queda un área de 220m<sup>2</sup> disponibles para la recepción simultanea de personas, los muebles ocuparán un área aproximada de 160m<sup>2</sup> y la diferencia para camineras de los clientes, es decir cómodamente se atenderá a 52 personas por hora durante los fines de semana, donde existe mayor afluencia de gente. Restaurante Fontana abrirá sus puertas de lunes a jueves de 12h00 a 22h00, viernes y sábado de 12h00 a 23h00 y domingo de 12h00 a 16h00.

Ver Anexo

### GRAFICO NO. 15



**Fuente:** Los autores

### 3.3 Análisis de la Disponibilidad y el Costo de los Suministros e Insumos

Para determinar cuáles son los suministros e insumos necesarios para la ejecución de dicho proyecto es necesario el respectivo análisis, en cada una de las etapas del proceso productivo y para poder establecer cuáles son los requerimientos concretos del restaurante.

Por esta razón presento los siguientes cuadros.

<b>CUADRO NO. 18</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>MAQUINARIA</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Caja Registradora
1	Equipo de sonido
2	Parlantes
2	Televisores plasmas
1	Asadero Automático
2	Cocina Industrial (3 quemadores)
2	Licadoras
1	Horno industrial
1	Microondas
1	Campana de aire
1	Refrigeradora
1	Mesa de trabajo 2x1
1	Calefón
4	Cilindros de gas industrial
1	Sistema de alarma
1	Extintor
1	Implementos para baños

**Fuente:** Los autores

<b>CUADRO NO. 19</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>EQUIPO</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Teléfono
1	Computadora
1	Impresora

**Fuente:** Los autores

<b>CUADRO NO. 20</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>MUEBLES Y ENSERES</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Barra
14	Mesas
60	Sillas
	Útiles de oficina
3 metros	Muebles de despensa y bodega

**Fuente:** Los autores

<b>CUADRO NO. 21</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>LENCERIA Y MENAJE</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
270	Vajilla
	Utensilios de cocina
150	Cristalería
450	Cubiertos
20	Asadores de mesa
	Ollas y sartenes

**Fuente:** Los autores

**Materia Prima requerida para la elaboración de un plato de parrillada:**

<b>CUADRO NO. 22</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>MEDIO LOMO DE RES</b>	
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>
Carne	½ lib.
Ajo	2 onz.
Sal	1 onz.
Papas	4 unid.
Cebolla	Media
Comino	1 onz.
Sal de parrilla	1 onz.
Mostaza	1 cda
Pimienta	1 onz.
Tomate	1
Lechuga	3 hojas
Pimiento	½ unid.
Ají	½ unid.
Aceite	2 cdas
Huevo	1 unid.
Perejil	3 hojas

**Fuente:** Los autores

}

**Materia Prima requerida para la elaboración de un plato de pasta:**

<b>CUADRO NO. 23</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>PLATO DE PASTA</b>	
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>
Spagetti	100g
Sal	1 onz.
Aceite	1 cda
Ajo	3 onzas
Tomate	1 unid.
Mostaza	1 cda
Culantro	1 rama
Perejil	2 hojas
Pimiento	½ unid.
Queso Mozzarella	1/8 unid

**Fuente:** Los autores

Todos los ingredientes necesarios para preparar estos platos serán adquiridos en el mercado local, ya que en su totalidad se los encuentra en la ciudad y por lo tanto no se tiene mayor inconveniente en lo que respecta a proveedores, el principal proveedor del proyecto será “Coopera”, ya que este centro de abastecimiento en la actualidad cuenta con una gran variedad de productos con precios bajos.

### **3.4 Identificación y Descripción del Proceso**

Como se señaló anteriormente, el producto que se piensa poner a consideración del público consiste por un lado de un plato de comida italiana con diferentes tipos de pastas y también un plato de parrilladas de diferentes carnes acompañado con una porción de papas y con las diferentes tipos de salsa.

Esta propuesta la hacemos en razón de que la degustación de este tipo de platos configura la mayor demanda en el medio, tomemos como ejemplo el servicio que ofertan en el sector de la Remigio Crespo, local “La Herradura” los platos que mayor demanda tienen son los platos de carne que vienen con la porción de papas y distintas

salsas. De igual manera en los restaurantes de comida italiana los platos de mayor demanda son las pastas de diferente especialidad que se ofrece, los géneros que configuran el plato evidentemente son resultado de procesos independientes y en algunos casos aislados, por lo que es necesario presentar el diagrama de proceso de operación (DPO) para cada uno de los elementos.

Previo a la elaboración de los distintos DPO describiré el proceso de cada uno de los componentes, con los pasos secuenciales de elaboración, correspondientes a cada uno para, posteriormente, graficar los mismos y de ésta manera llegar a tener una cabal visualización de la manera en que se elaboran estos productos.

Proceso de la elaboración de un plato de pasta:

#### GRAFICO NO. 16



**Fuente:** <http://sp4.fotolog.com>

Preparación de la Pasta “Spaguetti Tomato”

- Cocinar los fideos en agua, sal y un chorrito de aceite durante 12 minutos
- Picar cebolla, pimiento, tomate.
- Colocar en una olla estos ingredientes más sal y ajo al gusto y media taza de agua
- Hervir durante 5 minutos
- Mezclar con la pasta.

Hemos escogido el plato más común de pasta para explicar su proceso de elaboración, ya que el resto de platos de pasta son semejantes al antes mencionado, lo único en que se diferencia es el valor agregado que se le da a cada plato dependiendo del plato que se desee.

### GRAFICO NO. 17



**Fuente:** [www.larioja.com.ec](http://www.larioja.com.ec)

Proceso de elaboración de un “Medio Lomo de Res”, incluye los siguientes pasos:

#### Preparación del Lomo

- Cecinar la carne
- Se procede con los siguientes condimentos adobar la carne:
  - Ajo
  - Comino
  - Mostaza
  - Orégano molido
  - Pimienta
- Colocación del carbón en el asador
- Colocar la carne
- Poner sal de parrillada
- Controlar el término de la carne
- Servir

#### Preparación de las papas

- Pelar y lavar las papas
- Cortar las papas
- Freír las papas

- Poner únicamente sal a las papas
- Servir

#### Preparación Salsa de Ají

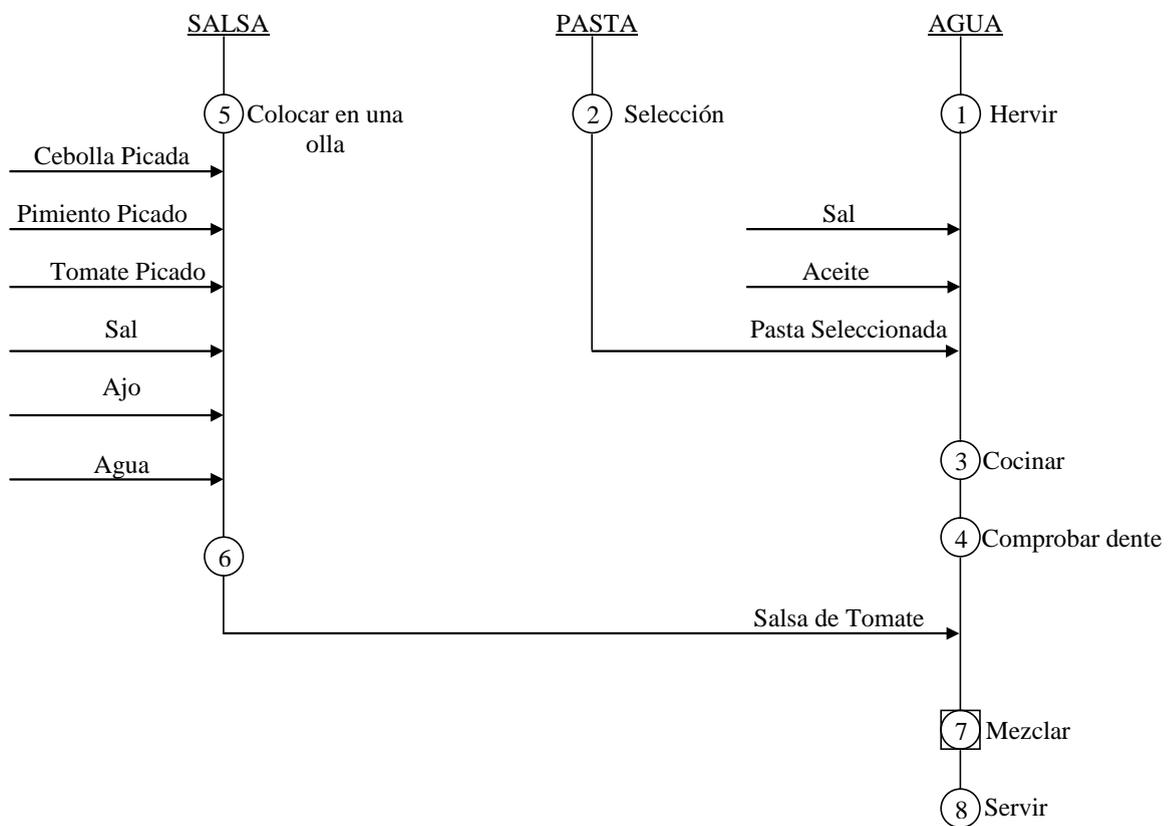
- Lavar el perejil y el ají
- Picar el perejil y el ají
- Licuar el perejil, ají con aceite, huevo y sal
- Cernir el licuado
- Servir

#### Preparación de la ensalada

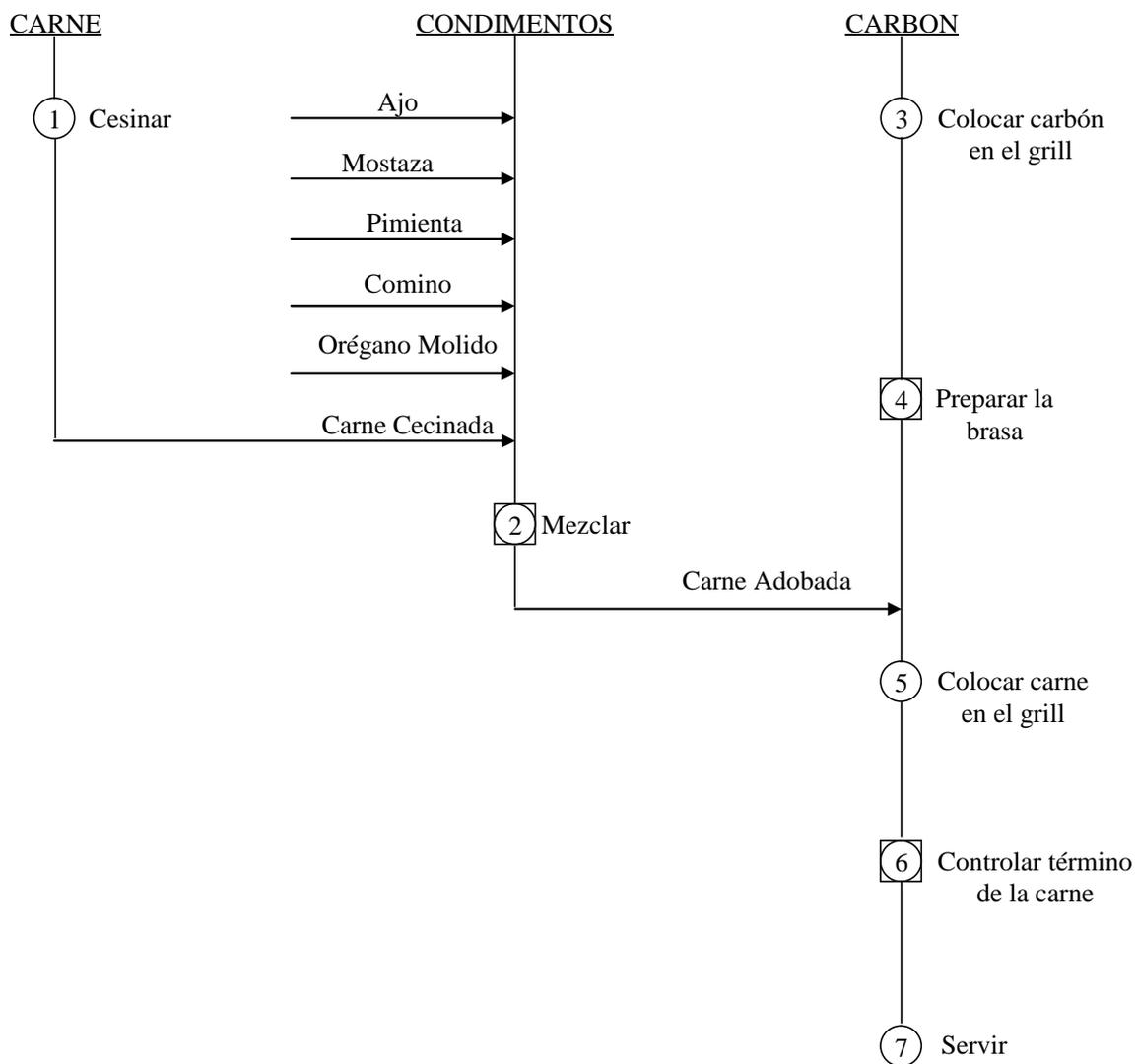
- Lavar las verduras
- Picar Tomate
- Picar cebolla
- Picar pimiento
- Picar Lechuga
- Mezclar las verduras con vinagreta.

A continuación se presentaran los respectivos Diagramas de proceso operativo (DPO) de los distintos platos de comida.

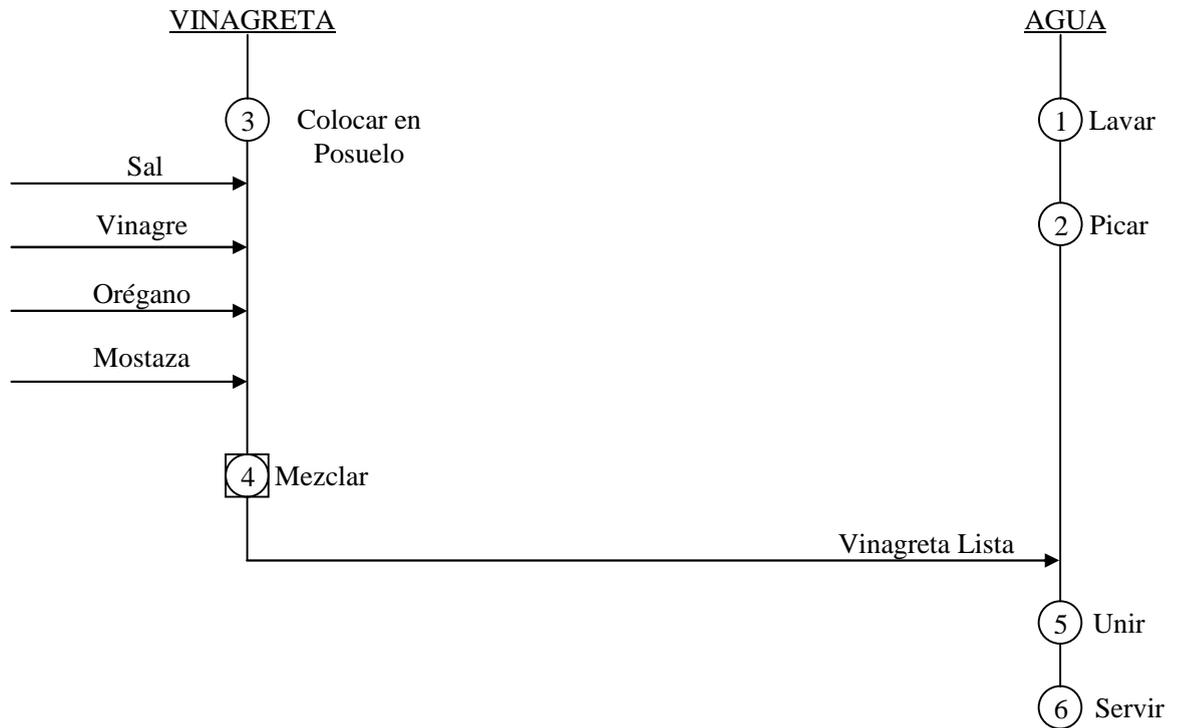
## DPO PASTA



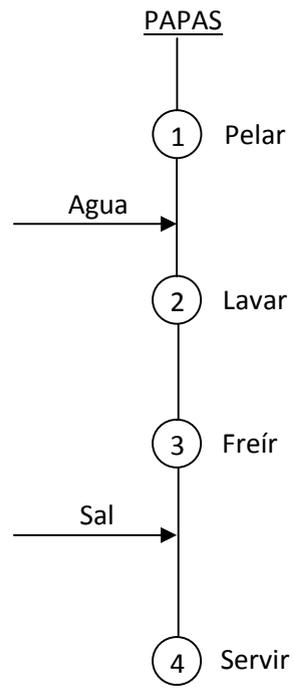
## DPO MEDIO LOMO DE RES



## DPO ENSALADA



## DPO PAPAS FRITAS



### **3.5 Determinación de la Organización Humana y Jurídica que se Requiere para la Correcta Operación del Proyecto**

La empresa será constituida bajo el régimen de sociedad de hecho, “Se conoce como sociedad de hecho (SH) a aquella agrupación que no está constituida bajo ningún tipo en particular y que no tiene una instrumentación. Se trata, por lo tanto, de una unión de facto entre dos o más personas para explotar de manera común una actividad comercial.”<sup>6</sup>

Restaurante Fontana estará a cargo únicamente de los socios. El proceso de selección del personal, contratación será puesto en marcha por los mismos socios.

La administración será llevada por los mismos socios, se contempla la contratación de un Chef quien será el que esté a cargo de la cocina, este contará con un ayudante, también se procederá luego del proceso de selección del personal a contratar a cuatro camareros para poder satisfacer nuestra capacidad instalada con respecto a las mesas en el local, una persona en caja que sea la encargada del cobro a los clientes y la realización de las facturas respectivas. A estas personas se les recompensara con un sueldo fijo mensual de acuerdo a leyes establecidas en el código de trabajo del Ecuador.

Al inicio del proyecto se tiene pensado la inversión en un plan de marketing y publicidad para un rápido impacto y crecimiento dentro de la sociedad, promociones y atractivos que motiven la curiosidad por conocer de nuestros servicios como restaurante, para lo cual se realizara la contratación respectiva.

En lo que respecta al marco legal, para instaurar el negocio se necesita obtener:

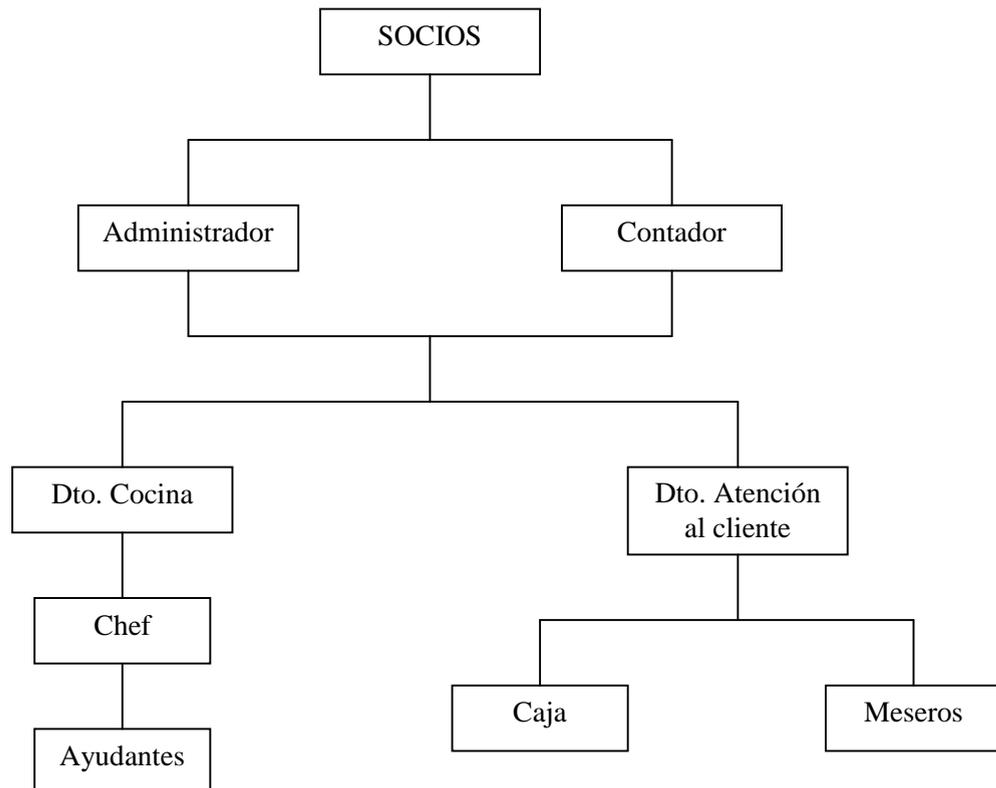
- Registro único de Contribuyentes, que se obtiene en el SRI.
- Tasa de licencia turística, la misma que se obtiene en el Ministerio de Turismo,
- Impuesto de patente y permiso de funcionamiento que se obtiene en el municipio de la ciudad.

---

<sup>6</sup> <http://definicion.de/sociedad-de-hecho/>

- Permiso del Benemérito cuerpo de bomberos.

## ORGANIGRAMA



### 3.6 Impacto Ambiental del Proyecto

El proyecto que se está realizando por tratarse de un restaurante es ecológico, es decir, no proporciona ni contribuye en gran manera al deterioro del medio ambiente. Además debido a que en nuestro local se impondrán políticas que se aplicaran principalmente en el aspecto de seguridad y al manejo de desechos y desperdicios, se contribuirá de esta manera al reciclaje y cuidado ambiental.

La ubicación del local también sería de consideración porque al estar ubicado en una zona ya poblada no será necesario talar árboles ni dañar la naturaleza.

Por otra parte el humo producido por el local al momento de preparar los alimentos podría afectar a las zonas aledañas, pero de manera leve ya que se contará con la debida campana de olores que expulsará el humo en una sola dirección.

## CAPITULO IV

### 4. ESTUDIO FINANCIERO

#### 4.1 Estructuración Financiera del Proyecto

##### 4.1.1 Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento

“La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo”<sup>7</sup>

En el plan de inversión se debe incluir todos los rubros necesarios para que el proyecto pueda desarrollarse con normalidad

La inversión Total del proyecto asciende a \$46.770,29 entre activos fijos, activos intangibles y gastos pre operativos.

<b>CUADRO NO. 24</b>	
<b>RESTAURANTE FONTANA</b>	
<b>INVERSION TOTAL POR GRUPO DE ACTIVOS (RESUMEN)</b>	
<b>INVERSION</b>	<b>TOTAL \$ (USD)</b>
Inversión en activos fijos	37,277.50
Inversión en activos intangibles	851.60
Gastos pre operativos	6,400.00
Capital de Trabajo	2,241.19
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>46,770.29</b>

**Fuente:** Los autores

Los activos fijos están formados por todas las inversiones por áreas tales como:

- Equipo de cocina con toda la maquinaria e instrumentos necesarios tales como sartenes, hornos para el comedor: cristalería, cubiertos, vajilla, etc.

<sup>7</sup> BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, McGraw- Hill Interamericana, México 2008.

- Muebles y enseres, equipo de oficina
- Equipo de computación.

En cuanto a los activos intangibles se incluyeron todos los gastos de constitución y licencias para que el negocio pueda operar con todos los derechos legales.

Finalmente la inversión en gastos pre operativos abarca la adecuación del local, publicidad para dar a conocer el local, letrero y sistemas informáticos.

<b>CUADRO NO. 25</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>INVERSION FIJA POR GRUPOS DE ACTIVOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR \$ (USD)</b>
<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>	
<b>Maquinaria y Equipo</b>	<b>20555,00</b>
Cocina Industrial 4 hornillas	6000,00
Campana de aire	380,00
Horno industrial	3900,00
Refrigeradora	3200,00
Asador automático	4000,00
Microondas	75,00
Licadoras	80,00
Mesa de trabajo	870,00
Equipo de sonido	320,00
Parlantes	300,00
Calefón	300,00
Extintores	80,00
Caja registradora	250,00
Implementos para baños	300,00
Sistema de alarma	500,00
<b>Muebles y Enseres</b>	<b>10510,00</b>
Mueble de despensa y bodega	750,00
Mesas	6580,00
Sillas	2880,00
Sillas para niños	300,00
<b>Equipo de Oficina</b>	<b>60,00</b>
Teléfono	60,00
<b>Equipo de computación</b>	<b>950,00</b>

Impresora	150,00
Computadora	800,00
<b>Equipo de Operación</b>	
<b>Utensilios</b>	<b>5202,50</b>
Vajilla	810,00
Cubiertos	945,00
Cristalería (vasos)	157,50
Juego de Cuchillos	1100,00
Utensilios de cocina	360,00
Asadores de mesa	930,00
Ollas y sartenes	900,00
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
<b>Inversión en intangibles</b>	
<b>Gastos de constitución</b>	<b>851,60</b>
Gastos de constitución	600,00
Licencia	251,60
<b>Gastos Pre operativos</b>	
<b>Gastos de Arranque</b>	<b>6400,00</b>
Capacitación	150,00
Publicidad	550,00
Carta del Menú	150,00
Letrero	850,00
Barra	800,00
Adecuación general	3500,00
Sistemas informáticos	400,00
<b>INVERSION TOTAL EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>44529,10</b>

**Fuente:** Los autores

La fuente de financiamiento será de recursos propios, aportaciones de los socios, y también mediante un préstamo bancario.

Este proyecto se financiara de la siguiente forma:

<b>CUADRO NO. 26</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Valor \$ (USD)</b>	<b>Porcentaje</b>
Aportación de los socios	20,000.00	43%
Prestamo bancario	27,000.00	57%
<b>Total</b>	<b>47,000.00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los autores

#### **4.1.2 Política de Cobros, Pagos y Existencias**

Restaurante FONTANA manejara una política de cobros netamente en efectivo ya que es una forma rápida y fácil de cancelar además de que no se genera ningún riesgo al momento de realizar el cobro pero también muchas personas prefieren pagar sus consumos con tarjeta de crédito a más de que este método es mundialmente reconocido y para el dueño del negocio sería como dinero en efectivo.

En el negocio se tendrá una cuenta corriente que será manejada solamente por los socios al momento de adquirir los productos necesarios para la elaboración de los platos, gastos administrativos, o cualquier imprevisto y por esta razón el pago a los proveedores se realizará hasta los 7 días después de la compra con cheque o al contado.

Al ofrecer Restaurante Fontana un servicio de comida no se puede tener un stock muy amplio ya que son productos perecibles que no pueden permanecer mucho tiempo sin ser consumidos, razón por la cual se tendrán que realizar las reposiciones de las existencias semanalmente, sabiendo que en cualquier momento se podría tener algún faltante y se tendría que hacer la reposición de inmediato y como son productos de primera necesidad son fáciles de adquirir en cualquier lugar.

Para calcular los días en los que el restaurante captara dinero y saldara sus cuentas, se obtendrá el factor caja, que consiste en sumar los días de cobro y los días en los que se repone el inventario, y a esta suma se le restara los días de pago.

<b>CUADRO NO. 27</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>FACTOR CAJA</b>	
<b>POLITICAS DE COBRO PAGO Y EXISITENCIAS</b>	<b>DIAS</b>
Cuentas por cobrar (+)	4.00
Cuentas por pagar (-)	7.00
Existencias (+)	8.00
<b>FACTOR CAJA</b>	<b>5.00</b>

**Fuente:** Los autores

#### 4.1.3 Programa de Producción y Ventas

“El presupuesto es un medio que usa la gerencia para traducir sus planes a unidades monetarias. Un presupuesto debe cubrir un periodo lo suficientemente corto para que permita la detección de las aéreas que requieren de atención, antes que se presente perdidas o desperdicios de recursos.”<sup>8</sup>

Como se determino en el Capitulo II, las ventas de este proyecto se basaron en la capacidad instalada y utilizada del porcentaje de ocupación que corresponde a los restaurantes de la ciudad de Cuenca según el Ministerio de Turismo, y por esta razón se determino que las ventas en el primer año serán de 17,280 comensales.

<sup>8</sup> DE LA TORRE, Joaquín, ZAMARRON, Berenice, “Evaluación de Proyectos de Inversión”. Pearson Educación, México 2002.

<b>CUADRO NO. 28</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b> <b>Mensual Año 1</b>					
Mes	Clientes	Precio x plato \$(USD)	Extras \$ (USD)	Ingreso medio x cliente total \$ (USD)	Ingresos Total \$ (USD)
Mes 1	1,555.20	6.35	4.00	10.35	16096.32
Mes 2	1,900.80	6.35	4.00	10.35	19673.28
Mes 3	1,728.00	6.35	4.00	10.35	17884.80
Mes 4	1,728.00	6.35	4.00	10.35	17884.80
Mes 5	1,555.20	6.35	4.00	10.35	16096.32
Mes 6	1,555.20	6.35	4.00	10.35	16096.32
Mes 7	1,382.40	6.35	4.00	10.35	14307.84
Mes 8	1,382.40	6.35	4.00	10.35	14307.84
Mes 9	1,209.60	6.35	4.00	10.35	12519.36
Mes 10	1,209.60	6.35	4.00	10.35	12519.36
Mes 11	1,036.80	6.35	4.00	10.35	10730.88
Mes 12	1,036.80	6.35	4.00	10.35	10730.88
<b>TOTAL</b>	<b>17,280</b>	<b>6.35</b>	<b>4.00</b>	<b>10.35</b>	<b>178848.00</b>

**Fuente:** Los autores

Para determinar las ventas mensuales se observo el comportamiento de la competencia y la industria en general y se pudo establecer sutiles variaciones en cuanto a los niveles de venta de cada mes.

<b>CUADRO NO. 29</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b> <b>Proyección de los 5 primeros años</b>					
	Clientes	Precio x plato \$(USD)	Extras \$ (USD)	Ingreso medio x cliente total \$ (USD)	Ingresos Total \$ (USD)
Año 1	17280	6.35	4.00	10.35	178848.00
Año 2	18,662	6.35	4.00	10.35	193155.84
Año 3	20,155	6.35	4.00	10.35	208608.31
Año 4	20,155	6.35	4.00	10.35	208608.31
Año 5	20,155	6.35	4.00	10.35	208608.31

**Fuente:** Los autores

#### 4.1.4 Costos de Materiales, Suministros, Servicios y Mano de Obra

Para determinar el costo unitario de los platos se sacaron los costos de cada ingrediente de un plato de comida italiana y parrilladas los cuales fueron investigados previamente en distintos comisariatos, mercados y supermercados de la ciudad, los mismos que se encuentran detallados a continuación:

<b>CUADRO NO. 30</b>		
<b>Restaurante Fontana</b>		
<b>Medio Lomo de Res</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio \$(USD)</b>
Carne	1/2 lib.	1.70
Ajo	2 onz.	0.02
Sal	1 onz.	0.01
Papas	4 unid.	0.25
Cebolla	½ unid.	0.10
Comino	1 onz.	0.01
Sal de parrilla	1 onz.	0.05
Mostaza	1 cda	0.02
Pimienta	1 onz.	0.01
Tomate	1 unid.	0.10
Lechuga	3 hojas	0.25
Pimiento	½ unid	0.08
Ají	½ unid	0.03
Aceite	2 cdas	0.06
Huevo	1 unid.	0.12
Perejil	3 hojas	0.01
<b>Costo del Plato</b>		2.44
Que incluye: Poción de papas y porción de ensalada.		

**Fuente:** Los autores.

<b>CUADRO NO. 31</b>		
<b>Restaurante Fontana</b>		
<b>Spaguetti Tomato</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio \$ (USD)</b>
Spaguetti	100 gr	0,75
Sal	1 onz.	0,01
Aceite	1 cda	0,02
Ajo	3 onz.	0,02
Tomate	1 unid.	0,1
Mostaza	1 cda	0,02
Culantro	1 rama	0,01
Perejil	2 hojas	0,01
Pimiento	½ unid.	0,08
Queso Mozzarella	1/8 unid.	1
<b>Costo del plato</b>		<b>2,02</b>

**Fuente:** Los autores.

Para la determinación del costo unitario del plato hemos considerado realizar un promedio entre los 2 platos ya que como Restaurante Fontana va a ofrecer a su público 2 tipos de comida.

Como en este negocio no se van a ofrecer platos principales se vio la necesidad de aumentarle al coto un rubro extra, que incluya el gasto promedio de un comensal en bebidas, entradas, postres, etc.

Teniendo en cuenta estos dos factores se estableció el costo unitario de un plato en 3,43.

<b>CUADRO NO. 32</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>PRESUPUESTO DE COSTOS</b> <b>Mensual Año 1</b>			
	<b>Cientes</b>	<b>Costo por plato \$ (USD)</b>	<b>Ingreso Total \$ (USD)</b>
Mes 1	1,555.20	3.43	5334.34
Mes 2	1,900.80	3.43	6519.74
Mes 3	1,728.00	3.43	5927.04
mes 4	1,728.00	3.43	5927.04
Mes 5	1,555.20	3.43	5334.34
Mes 6	1,555.20	3.43	5334.34
Mes 7	1,382.40	3.43	4741.63
Mes 8	1,382.40	3.43	4741.63
Mes 9	1,209.60	3.43	4148.93
Mes 10	1,209.60	3.43	4148.93
Mes 11	1,036.80	3.43	3556.22
Mes 12	1,036.80	3.43	3556.22
<b>TOTAL</b>	<b>17,280</b>	3.43	<b>59270.40</b>

**Fuente:** Los autores.

A continuación se presenta el costo de los suministros y servicios que se necesitaran para la implementación del proyecto:

<b>CUADRO NO. 33</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>SUMINISTROS ANUALES</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Precio \$ (USD)</b>
Útiles de oficina	300,00
Productos de Limpieza	375,00
Productos de Aseo personal	500,00
Cilindros de gas industrial	960,00
<b>Total</b>	<b>2135,00</b>

**Fuente:** Los autores

<b>CUADRO NO. 34</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>SERVICIOS ANUALES</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Precio \$ (USD)</b>
Agua	1080,00
Luz	1440,00
Teléfono	480,00
Internet	432,00
Publicidad	2800,00
Limpieza "Dimplos"	8400,00
Arriendo	6000,00
<b>Total</b>	<b>20632,00</b>

**Fuente:** Los autores

Este proyecto requerirá del siguiente recurso humano:

<b>CUADRO NO. 35</b>					
<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>SUELDOS AÑO 1</b>					
<b>Número</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo \$ (USD)</b>	<b>Beneficios Sociales \$ (USD)</b>	<b>Total Mes \$ (USD)</b>	<b>Total Año \$ (USD)</b>
1	Chef	1000.00	400.00	1400.00	16800.00
4	Ayudantes de cocina	240.00	96.00	1344.00	16128.00
4	Meseros	240.00	96.00	1344.00	16128.00
1	Cajero	320.00	128.00	448.00	5376.00
1	Guardia	240.00	96.00	336.00	4032.00
1	Administrador	480.00	192.00	672.00	8064.00
1	Contador	430.00	172.00	602.00	7224.00
<b>TOTAL</b>		<b>2950.00</b>	<b>1180.00</b>	<b>6146.00</b>	<b>73752.00</b>

**Fuente:** Los autores

Consideramos que este es el personal necesario con el que deberá contar el negocio de acuerdo a la capacidad, los sueldo fueron calculados en base al código de trabajo y a las funciones y responsabilidades que tienen cada uno de los empleados, incluido los beneficios sociales, además por políticas de la empresa cada año se incrementaran los sueldos del personal en un 2%, el mismo que se utilizo para realizas las proyecciones de estos costos a 5 años. Ver anexo No. 3.

#### 4.1.5 Gastos Financieros

Como se menciona anteriormente para la implantación de este proyecto se realizara un préstamo bancario, el mismo que se lo efectuara en la Cooperativa JEP a una tasa anual de 15,20% a 5 años plazo. Los datos respectivos del cálculo de las cuotas se encuentran en el Anexo No. 4.

#### 4.1.6 Resumen de Costos y Gastos

En el cuadro siguiente se encuentran los costos y gastos proyectados a 5 años:

<b>CUADRO NO. 36</b>					
<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>COSTOS TOTALES</b>					
<b>COSTOS</b>	<b>Año 1 \$ (USD)</b>	<b>Año 2 \$ (USD)</b>	<b>Año 3 \$ (USD)</b>	<b>Año 4 \$ (USD)</b>	<b>Año 5 \$ (USD)</b>
<b>Gastos</b>					
Sueldos	73752.00	75595.80	77485.70	79422.84	81408.41
Materiales	834.40	834.40	834.40	834.40	834.40
Suministros	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00
Servicios	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00
Deprec. Maquinaria y Equipo	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50
Deprec. Utensilios	520.25	520.25	520.25	520.25	520.25
Deprec. Equipo Oficina	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Deprec. Equipo Comput.	316.67	316.67	316.67	316.67	316.67
Deprec. Muebles Enseres	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00
<b>Total Gastos</b>	<b>101308.82</b>	<b>103152.62</b>	<b>105042.51</b>	<b>106979.65</b>	<b>108965.22</b>
<b>Costos de Ventas</b>					
Platos al contado	59270.40	64012.03	69132.99	69132.99	69132.99
Comisión de Tarjeta de crédito	3219.26	3476.81	3754.95	3754.95	3754.95
<b>Total Costo Ventas</b>	<b>62489.66</b>	<b>67488.84</b>	<b>72887.94</b>	<b>72887.94</b>	<b>72887.94</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>163798.48</b>	<b>170641.45</b>	<b>177930.46</b>	<b>179867.60</b>	<b>181853.17</b>

**Fuente:** Los autores

Los cálculos de las depreciaciones se encuentran en el Anexo No. 5.

#### 4.1.7 Capital de Trabajo

Para calcular el Capital de Trabajo se estimaron los costos diarios de las operaciones normales del restaurante, y se multiplico por el Factor Caja de 5 días, con lo cual se obtuvo un capital de trabajo de \$2241,19.

#### 4.1.8 Flujo de Caja

El flujo de efectivo es una herramienta importante que nos permite observar los diferentes movimientos que tiene el efectivo dentro del negocio.

Como podemos observar los saldos del flujo de efectivo generado de las operaciones del restaurante dieron positivos desde el primer año, así como los flujos para el inversionista. Sin embargo se debe analizar más a fondo estos flujos con las herramientas financieras necesarias para una evaluación más amplia.

<b>CUADRO NO. 37</b>						
<b>RESTAURANTE FONTANA</b>						
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Rubros</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	0,00	178848,00	193155,84	208608,31	208608,31	208608,31
Contado	0,00	125193,60	135209,09	146025,82	146025,82	146025,82
Tarjeta de Crédito	0,00	53654,40	57946,75	62582,49	62582,49	62582,49
<b>Costo de Ventas</b>	0,00	62489,66	67488,84	72887,94	72887,94	72887,94
Costos	0,00	59270,40	64012,03	69132,99	69132,99	69132,99
Comisión por vetas con TC	0,00	3219,26	3476,81	3754,95	3754,95	3754,95
<b>Utilidad Bruta Ventas</b>	0,00	116358,34	125667,00	135720,36	135720,36	135720,36
Sueldos	0,00	73752,00	75595,80	77485,70	79422,84	81408,41
Materiales	0,00	834,40	834,40	834,40	834,40	834,40
Suministros	0,00	2135,00	2135,00	2135,00	2135,00	2135,00
Servicios	0,00	20632,00	20632,00	20632,00	20632,00	20632,00
Depre Maquinaria y Equipo	0,00	2055,50	2055,50	2055,50	2055,50	2055,50
Depre Utensilios	0,00	520,25	520,25	520,25	520,25	520,25
Depre Equipo Oficina	0,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Depre Equipo Comput.	0,00	316,67	316,67	316,67	316,67	316,67
Depre Muebles Enseres	0,00	1051,00	1051,00	1051,00	1051,00	1051,00
<b>Utilidad Operativa</b>	0,00	15049,52	22514,39	30677,85	28740,71	26755,14

Gasto Intereses	0,00	3839,54	3203,25	2463,21	1602,51	601,46
<b>UAIH</b>	0,00	11209,98	19311,14	28214,64	27138,20	26153,67
15% Trabajadores	0,00	1681,50	2896,67	4232,20	4070,73	3923,05
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	0,00	9528,48	16414,47	23982,45	23067,47	22230,62
25% Impuesto Renta	0,00	2382,12	4103,62	5995,61	5766,87	5557,66
<b>UTILIDAD NETA</b>	0,00	7146,36	12310,85	17986,84	17300,61	16672,97
Intereses	0,00	2447,71	2042,07	1570,30	1021,60	383,43
Depre Maquinaria Cocina	0,00	2055,50	2055,50	2055,50	2055,50	2055,50
Depre Utensilios	0,00	520,25	520,25	520,25	520,25	520,25
Depre Equipo Oficina	0,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Depre Equipo Comput.	0,00	316,67	316,67	316,67	316,67	316,67
Depre Muebles Enseres	0,00	1051,00	1051,00	1051,00	1051,00	1051,00
<b>FLUJO GENERADO DE LAS OPERACIONES</b>	0,00	13549,49	18308,34	23512,55	22277,62	21011,82
Compra de Activos Fijos						
Maquinaria Cocina	-20555,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utensilios Cocina	-5202,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Oficina	-60,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Computación	-950,00	0,00	0,00	0,00	-950,00	0,00
Muebles y Enseres	-10510,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Pre Operativos						
Gastos Constitución	-851,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Arranque	-6400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de Trabajo	-2241,19					
<b>CAJA GENERADA DE LAS OPERACIONES</b>	-46770,29	13549,49	18308,34	23512,55	21327,62	21011,82
Intereses	0,00	2447,71	2042,07	1570,30	1021,60	383,43
Préstamo	27000,00	3902,45	4538,75	5278,79	6139,49	7140,53
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DE DEUDA</b>	-19770,29	7199,33	11727,52	16663,47	14166,53	13487,85

**Fuente:** Los autores

#### 4.1.9 Estado de Pérdidas y Ganancia

<b>CUADRO NO. 38</b>					
<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>Rubros</b>	<b>Año 1 \$ (USD)</b>	<b>Año 2 \$ (USD)</b>	<b>Año 3 \$ (USD)</b>	<b>Año 4 \$ (USD)</b>	<b>Año 5 \$ (USD)</b>
					208608.3
<b>Ventas</b>	178848.00	193155.84	208608.31	208608.31	1
Ventas al Contado	125193.60	135209.09	146025.82	146025.82	2
Ventas con Tarjeta de Crédito	53654.40	57946.75	62582.49	62582.49	62582.49
<b>Costo de Ventas</b>	62489.66	67488.84	72887.94	72887.94	72887.94
Costos	59270.40	64012.03	69132.99	69132.99	69132.99
Comisión por ventas con Tarjeta de Crédito	3219.26	3476.81	3754.95	3754.95	3754.95
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	116358.34	125667.00	135720.36	135720.36	135720.3
					6
Sueldos	73752.00	75595.80	77485.70	79422.84	81408.41
Materiales	834.40	834.40	834.40	834.40	834.40
Suministros	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00
Servicios	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00
Deprec. Maquinaria y Equipo	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50
Deprec. Utensilios	520.25	520.25	520.25	520.25	520.25
Deprec. Equipo Oficina	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Deprec. Equipo Computación.	316.67	316.67	316.67	316.67	316.67
Deprec. Muebles Enseres	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00
<b>Utilidad Operativa</b>	15049.52	22514.39	30677.85	28740.71	26755.14
Gastos Intereses	3839.54	3203.25	2463.21	1602.51	601.46
<b>UAI</b>	11209.98	19311.14	28214.64	27138.20	26153.67
15% Trabajadores	1681.50	2896.67	4232.20	4070.73	3923.05
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	9528.48	16414.47	23982.45	23067.47	22230.62
25% Impuesto Renta	2382.12	4103.62	5995.61	5766.87	5557.66
<b>UTILIDAD NETA</b>	7146.36	12310.85	17986.84	17300.61	16672.97

**Fuente:** Los autores

El proyecto muestra en todos sus años una utilidad positiva, mostrando a simple vista que es rentable pero para asegurar esto se debe realizar una evaluación más profunda.

#### 4.1.10 Balance General

### Restaurante Fontana BALANCE DE SITUACION INICIAL

<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos circulantes</b>		<b>2470.90</b>
Efectivo	2470.90	
<b>Activos Fijos</b>		<b>37277.50</b>
Maquinaria y equipo	20555.00	
Utensilios de cocina	5202.50	
Equipo de computación	950.00	
Equipo de oficina	60.00	
Muebles y enseres	10510.00	
Activos Intangibles		<b>851.60</b>
Otros Activos fijos		<b>6400.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>47000.00</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivos a largo plazo</b>		
Préstamo Bancario	27000.00	
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	20000.00	
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>		<b>47000.00</b>

<b>CUADRO NO. 39</b>					
<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>\$ (USD)</b>				
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos circulantes</b>	<b>9670.23</b>	<b>21397.75</b>	<b>38061.21</b>	<b>52227.75</b>	<b>65715.60</b>
Bancos	9670.23	21397.75	38061.21	52227.75	65715.60
<b>Activos Fijos</b>	<b>33322.08</b>	<b>29366.67</b>	<b>25411.25</b>	<b>22405.83</b>	<b>18450.42</b>
Maquinaria y equipo	20555.00	20555.00	20555.00	20555.00	20555.00
Utensilios	5202.50	5202.50	5202.50	5202.50	5202.50
Equipo de computación	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00
Equios de oficina	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Muebles y enseres	10510.00	10510.00	10510.00	10510.00	10510.00
Dep. Acum de maquinaria y equipo	2055.50	4111.00	6166.50	8222.00	10277.50
Dep. Acum de utensilios de cocina	520.25	1040.50	1560.75	2081.00	2601.25
Dep. Acum de equip de computación	316.67	633.33	950.00	316.67	633.33
Dep. Acum de equipos de oficina.	12.00	24.00	36.00	48.00	60.00
Dep. Acum de Muebles y enseres.	1051.00	2102.00	3153.00	4204.00	5255.00
<b>Activos Intangibles</b>	<b>851.60</b>	851.60	851.60	851.60	851.60
<b>Otros Activos fijos</b>	<b>6400.00</b>	6400.00	6400.00	6400.00	6400.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>50243.91</b>	<b>58016.01</b>	<b>70724.06</b>	<b>81885.18</b>	<b>91417.62</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivos a largo plazo</b>					
Préstamo Bancario	23097.55	18558.80	13280.02	7140.53	0.00
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00
Utilidad Acumulada	7146.36	19457.21	37444.05	54744.65	71417.62
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>50243.91</b>	<b>58016.01</b>	<b>70724.06</b>	<b>81885.18</b>	<b>91417.62</b>

**Fuente:** Los autores

## 4.2 Evaluación del Proyecto

### 4.2.1 Principales Criterios de Evaluación

Las principales herramientas para la evaluación de cualquier proyecto son el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

- **Valor Actual Neto**

El Valor actual neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

- **Tasa interna de Retorno**

La Tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento del proyecto y se calcula buscando la tasa con la cual el VAN es igual a cero.

Para calcular el VAN, se necesita conocer la tasa mínima aceptable de rendimiento que se espera de este proyecto, para ello, se calculo mediante el *Costo de Promedio Ponderado (WACC)*.

Para obtener el WACC, se necesita conocer la estructura de financiamiento de la inversión y su respectivo costo. Después, si el financiamiento proviene de terceros (entidades financieras), se necesita restar los impuestos a la tasa para conocer el verdadero costo. Con esta información se usa la siguiente fórmula<sup>9</sup>:

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

<b>CUADRO NO. 40</b>			
<b>Restaurante Fontana</b>			
<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO</b>			
<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Costo Financiamiento</b>	<b>WACC</b>
Aporte Propio	43%	15%	6.38%
Préstamo Bancario	57%	15.2%	6.55%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>12.93%</b>

<sup>9</sup> DUMRAUF, Guillermo L, "Finanzas Corporativas, Grupo Guía S.A., Buenos Aires Argentina, 2003, 3era Edición.

**Fuente:** Los autores

Aplicando, tenemos un WACC o Costos Promedio Ponderado de 12,93%, siendo esta la tasa mínima aceptable de rendimiento para el proyecto.

Con esta tasa, el VAN del proyecto es de \$ 20458,90, y la TIR es de 28,68%.

- **Tasa de Rendimiento Promedio**

Esta tasa mide el rendimiento que tiene el proyecto a lo largo de su vida.

<b>CUADRO NO. 41</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>Tasa de Rendimiento Promedio (rendimiento contable)</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valores \$ (USD)</b>
Sumatoria de Flujos	\$97,710
Años	5
Inversión Inicial	\$46,770
<b>TRP</b>	<b>41.8%</b>

**Fuente:** Los autores

- **Payback**

Este índice financiero nos muestra el tiempo en el cual se recupera la inversión total.

Primero, debemos buscar por aproximación el valor de la inversión en la suma acumulada de los flujos de efectivo, para este proyecto es la suma al tercer año.

<b>CUADRO NO. 42</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>PAYBACK</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valores \$ (USD)</b>
Suma Flujos al 3er Año	\$55,370
Inversión inicial	\$46,770
<b>Diferencia</b>	<b>\$8,600</b>

**Fuente:** Los autores

Se resta la inversión de la sumatoria de los flujos, obteniendo la diferencia de \$ 8,600.00.

<b>CUADRO NO. 43</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>PAYBACK</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valores</b> <b>\$ (USD)</b>
Flujo Anual	\$23,513
Meses	12
<b>Flujo Promedio 3er año</b>	<b>\$1,959.38</b>

**Fuente:** Los autores

Luego, obtenemos el promedio del flujo de ese año, que es de 1959,38 dólares, para así dividir la diferencia entre el promedio, y obtener una estimación de los meses.

$$\frac{\$8,600}{\$1,959.38}$$

El resultado de esta división da 4,38. Por ende, el Payback de este proyecto es de 3 años, con 4 meses.

#### **4.2.2 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es una herramienta que nos permite ver cual es el límite de ingresos mínimo que debe obtener el negocio o la empresa para solventar todos sus gastos y costos.

Se calculo el punto de equilibrio de tres formas:

### Punto de Equilibrio Unidades Físicas Año 1

<b>CUADRO NO. 44</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valores \$ (USD)</b>
Costo Fijo	101308.82
Precio Promedio	10.35
Costo Variable Unitario	3.43
<b>Punto Equilibrio</b>	<b>14640</b>

**Fuente:** Los autores

$Q(\text{pee}) = 14640$  platos o comensales.

$$Q(\text{pee}) = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

### Punto de Equilibrio Unidades Monetarias Año 1

<b>CUADRO NO. 45</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valores \$ (USD)</b>
Costo Fijo	101308.82
Precio Promedio	10.35
Costo Variable	3.43
<b>Punto Equilibrio</b>	<b>151524</b>

**Fuente:** Los autores

$I(\text{pee}) = \$151524$  dólares en ventas.

$$I(\text{pee}) = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio}}}$$

## Punto de Equilibrio en Capacidad Instalada Año 1

<b>CUADRO NO. 46</b>	
<b>Restaurante Fontana</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valores \$ (USD)</b>
Capacidad Instalada y utilizada	43,200
Precio Promedio	10.30
Costo Fijo	101308.82
Costo Variable	3.43
<b>Punto Equilibrio</b>	<b>33.88%</b>

**Fuente:** Los autores

CI (pee) = 33.88% de la capacidad instalada.

$$\%CR(pee) = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Ingreso total} - (\text{Costo variable unitario} * Q \text{ Total})}$$

### 4.2.3 Índices Financieros

En la evaluación financiera de este proyecto se utilizó índices de rotación, de rentabilidad y de apalancamiento.

Entre los índices de rotación que se utilizaron tenemos:

- **Rotación de los activos fijos**

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y equipo y con esto ayudar a generar ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

<b>CUADRO NO. 47</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS ANUALES</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
5.36725145	6.57738388	8.20928948	9.31044626	11.306428

**Fuente:** Los autores

Como podemos apreciar, el RAF se va incrementando conforme pasa el tiempo, esto quiere decir que el restaurante cada año va incrementando la eficiencia del uso de su maquinaria de cocina y equipo en general.

- **Rotación de los activos totales**

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar todos sus activos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

<b>CUADRO NO. 48</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>ROTACION DE ACTIVOS TOTALES ANUALES</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
3.55959567	3.32935386	2.94960861	2.54757095	2.28192673

**Fuente:** Los autores

Como podemos apreciar, el RAT disminuye paulatinamente con el pasar del tiempo, lo que nos indica que la empresa no usa apropiadamente todos sus activos.

- **Razón de endeudamiento**

Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por terceros. Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

<b>CUADRO NO. 49</b>				
<b>Restaurante Fontana</b>				
<b>RAZON DE ENDEUDAMIENTO ANUAL</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
0.45970841	0.31989102	0.18777225	0.08720172	0

**Fuente:** Los autores

Como podemos observar, este porcentaje de endeudamiento va disminuyendo conforme pasa el tiempo, esto se da por las políticas de pago en efectivo que tiene la empresa con sus proveedores, y porque se va cancelando la deuda bancaria adquirida al principio del proyecto.

- **Margen de utilidad sobre ventas**

Mide el porcentaje de utilidad sobre las ventas. Su cálculo es el siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

<b>CUADRO NO. 50</b>				
<b>Restaurante Fontana</b>				
<b>MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS ANUAL</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
4.00%	6.37%	8.62%	8.29%	7.99%

**Fuente:** Los autores

Al principio, la empresa genera una utilidad de apenas un 3% sobre las ventas, pero se va incrementando hasta alcanzar un 14% aproximadamente.

- **Rendimiento sobre los activos totales**

Este índice nos indica el porcentaje de utilidad sobre los activos. Se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

<b>CUADRO NO. 51</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES</b> <b>ANUALES</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
14.22%	21.22%	25.43%	21.13%	18.24%

**Fuente:** Los autores

- **Rendimiento sobre la inversión**

Como su nombre lo indica, mide el porcentaje de utilidad que genera el negocio sobre la inversión total. Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Total}}$$

<b>CUADRO NO. 52</b> <b>Restaurante Fontana</b> <b>RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION ANUAL</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
15.28%	26.32%	38.46%	36.99%	35.65%

**Fuente:** Los autores

Durante el primer año del proyecto, el RSI tiene un porcentaje del 13%, y continua incrementándose con el tiempo, hasta llegar a un 92% aproximadamente, lo que nos indica que las ventas se van incrementando hasta llegar a tener una utilidad parecida a la inversión inicial de \$ 45,000.00.

## Apalancamiento

“El apalancamiento se crea cuando una empresa tiene costos fijos asociados, ya sea con sus ventas y con sus operaciones de producción, o con los tipos de financiamiento que utiliza”<sup>10</sup>.

Esta es una herramienta que nos ayuda a determinar la estructura de capital óptima para la empresa.

Para la evaluación financiera de este proyecto vamos a utilizar los tres tipos de apalancamiento que existen:

- **Grado de apalancamiento operativo**

El apalancamiento operativo utiliza para empresas que tengan altos costos fijos.

Como una palanca, al aplicar una mínima fuerza, con ella se puede mover grandes cosas, lo mismo pasa con el apalancamiento operativo. Mientras mayores sean los costos fijos de la empresa, mayor será la variación del ingreso por un mínimo cambio en las ventas si todos los demás rubros se mantienen constantes.

A continuación mostramos el grado de apalancamiento operativo que tiene el proyecto.

$$\frac{\frac{\text{Variación de la UAII}}{\text{UAII}}}{\frac{\text{Variación de Ventas}}{\text{Ventas}}}$$

<b>CUADRO NO. 53</b>				
<b>Restaurante Fontana</b>				
<b>GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO ANUAL</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	6.20025357	4.53236053		

**Fuente:** Los autores

<sup>10</sup> BESLEY, Scott, “Fundamentos de administración financiera”, McGraw- Hill Interamericana, Colombia 2004, 2da. Edición.

Como se puede apreciar el GAO va disminuyendo conforme pasan los años debido a que se van incrementando notoriamente las ventas. En el tercer año nos indica que por cada dólar de variación en las ventas, la UAII cambia en 4,53 veces, lo cual nos muestra un GAO de un nivel medio.

- **Grado Apalancamiento Financiero**

Considera el efecto que un ingreso operativo cambiante tendrá sobre las utilidades, es decir sobre las utilidades disponibles para los accionistas comunes.

El GAF es la continuación del GAO debido a que considera tanto los costos fijos como los gastos financieros.

$$\frac{\text{UAII}}{\text{UAII} - \text{Intereses}}$$

<b>CUADRO NO. 54</b>				
<b>Restaurante Fontana</b>				
<b>GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO ANUAL</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
1.34251098	1.16587567	1.08730247	1.05904979	1.02299734

**Fuente:** Los autores

Como podemos apreciar, el GAF no sufre cambios drásticos durante el tiempo del proyecto. En el tercer año nos indica que por una variación de un dólar en las ventas, la utilidad de los accionistas varía en 1,09 veces, es decir, tiene un GAF de nivel bajo.

- **Grado de Apalancamiento Total**

Este grado de apalancamiento es la combinación de los dos tipos de apalancamientos anteriores, es decir, si una empresa tiene un GAO y GAF considerables, las más pequeñas variaciones en las ventas, provocarán una gran variación en las utilidades para los accionistas.

<b>CUADRO NO. 55</b>				
<b>Restaurante Fontana</b>				
<b>GRADO DE APALANCAMIENTO TOTAL ANUAL</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
0.6375	0.6375	0.6375	0.6375	0.6375

**Fuente:** Los autores

El GAT del proyecto en todos sus años de vida es de 0.63, esto se debe principalmente a que el GAF no es de un valor considerable, porque los costos financieros no son tan significativos, y el GAO va disminuyendo con el tiempo.

#### 4.2.4 Análisis de Sensibilidad y Escenarios

El análisis de sensibilidad se realizara mediante escenarios propuestos. Las variables que se eligieron para que se efectúen los cambios son: el precio, la capacidad instalada y utilizada, los costos y la inversión. Cada variable será expuesta a dos tipos de escenarios: un optimista y un pesimista, para encontrar la variable que más afecte a los flujos.

<b>CUADRO NO. 56</b>						
<b>Restaurante Fontana</b>						
<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD</b>						
	<b>Condiciones</b>		<b>VAN</b>		<b>TIR</b>	
<b>Variables</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
<b>Precio</b>	+10.00%	-10.00%	64060.02	-23142.21	57.01%	-7.91%
<b>Capacidad</b>	+10.00%	-10.00%	<b>92453.65</b>	<b>-51535.85</b>	<b>74.08%</b>	-
<b>Costos</b>	-10.00%	+10.00%	57783.85	-16866.04	53.27%	-1.54%
<b>Inversión</b>	-10.00%	+10.00%	24689.18	16228.62	33.00%	24.22%

**Fuente:** Los autores

Como podemos observar, la variable que afecta mayoritariamente a los flujos, es la de la capacidad instalada y utilizada, porque afecta directamente a las ventas. Con esta variable se analizaran los dos escenarios propuestos.

Las ventas fueron alteradas de acuerdo a la capacidad instalada y utilizada que tiene el restaurante, en un escenario normal el porcentaje de ocupación es del 40%, y lo que se hizo fue variar en un 10% la capacidad para los dos escenarios: 50% optimista y 30% para el escenario pesimista. Ver anexo No. 6.

En el escenario optimista, los flujos de efectivo dieron un rendimiento superior al escenario normal, con una TIR o Rendimiento del Proyecto del 74,08%, y con un VAN que es 3 veces que el VAN del escenario normal.

En el escenario pesimista, tanto el VAN del proyecto como la TIR dan un valor negativo, inclusive la TIR no puede calcularse, lo cual nos indica, que con este nivel de ventas, el proyecto no es rentable.

#### 4.2.5 Determinación del Riesgo

El riesgo es la probabilidad de no ocurrencia de los eventos futuros, en este proyecto se realizara un análisis de riesgo con el rendimiento esperado para poder observar que tan vulnerable es el proyecto en los distintos escenarios propuestos.

Para este caso se utilizara probabilidades en base a una distribución normal en la que un 67.5 % de los casos se ubicaran dentro de un rango que esta definido por el valor promedio del retorno +- una desviación estándar.

El análisis de riesgo mediante desviación estándar sigue varios procedimientos de acuerdo a la información que se tenga, para este proyecto se analizaran los tres escenarios elegidos anteriormente, en los cuales se calculara la desviación estándar en base al valor actual de los flujos de caja y a la probabilidad de ocurrencia de dichos escenarios. A continuación presentamos la tabla en donde se muestra los cálculos para obtener la desviación estándar y el valor promedio de los flujos

CUADRO NO. 57						
Restaurante Fontana						
Escenarios	Probabilidad	VA Flujo Caja	Factor	Desviación	Desv al Cuadrado	Prob * Desv
Optimista	30%	139223.94	41767.182	61195.54	3744893787	1123468136
Normal	55%	67229.19	36976.054	-10799.21	116622990	64142644.44
Pesimista	15%	-4765.56	-714.83403	-82793.96	6854840184	1028226028
<b>Total</b>			78028.402		1.0716E+10	2215836808

**Fuente:** Los autores

$$= 2215836808 = 47072,67$$

Como podemos apreciar el valor actual del flujo de caja estaría con un 67.5% de probabilidades entre el intervalo de 30955.73 y 125101.08, valores que obtenemos al restarle y sumarle la desviación estándar (47072.67) del promedio de flujo de caja (78028.402).

Ahora para analizar el rendimiento, no se puede analizar solamente los flujos de caja, sino que es necesario analizar el valor actual neto, es decir descontarles a los flujos de efectivo la inversión del proyecto.

<b>CUADRO NO. 58</b>			
<b>Restaurante Fontana</b>			
<b>Escenarios</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>VAN</b>	<b>Factor</b>
Optimista	30.00%	92453.65	27736.096
Normal	55.00%	20458.90	11252.397
Pesimista	15.00%	-51535.85	-7730.377
<b>Rendimiento Esperado</b>			<b>31258.115</b>

**Fuente:** Los autores

El rendimiento esperado para este proyecto es de 31258.12. Para obtener la probabilidad de un rendimiento positivo del proyecto debemos encontrar el punto donde el rendimiento esperado se haga cero.

Para esto se tiene que dividir el rendimiento esperado para la desviación estándar del proyecto, luego se multiplica dicha cantidad por 0.3375 ya que como es una distribución normal por simetría se tiene que dividir para dos, y finalmente se le suma el otro 50%, para obtener la probabilidad de rendimiento positivo del proyecto

$$R/ = 31258,12/ 47072,67 = 0,6640$$

$$0,6640 * 0,3375 = 0,2241$$

$$22,41\% + 50\% = 72,41\%$$

Esto significa que existe un 72.41% de probabilidad de que el proyecto obtenga un VAN positivo.

## CONCLUSIONES

El presente proyecto de negocios se elaboró como un documento estratégico, en el cual contiene un proceso de planificación que tendrá como última finalidad el logro de un doble éxito: éxito social y éxito económico para la apertura del Restaurante “Fontana”, en la ciudad de Cuenca, en el segmento, restaurante de comida italiana y parrilladas.

Restaurante Fontana ofrecerá pastas y carnes al grill como su especialidad, siguiendo recetas de la mejor tradición italiana y argentina, elaborada por un chef internacional con experiencia en esta rama y con el mejor perfil para este puesto. El análisis de mercado y las entrevistas realizadas indican una alta tasa de conocimiento de estos productos por parte de la ciudadanía cuencana.

En lo que respecta a la investigación de mercado la mayoría de personas de la ciudad de Cuenca asisten a un restaurante de comida italiana y parrilladas 3 veces al año. En cuanto a la frecuencia de consumo en relación con los restaurantes de la competencia, “La Herradura es el más visitado, seguido por “El Charrua”, en lo que respecta a parrilladas; mientras que “La Fornace” y “Bertuchis” son los locales más visitados en cuanto a comida italiana.

En la investigación se pudo observar que no existe competidor que enfoque su servicio a estos dos segmentos de comida y el lugar donde operan no se define por una zona específica dentro de la ciudad, permitiendo a Fontana establecerse como único proveedor para la ciudadanía cuencana de comida italiana y parrilladas simultáneamente, sin importar su ubicación.

En Cuenca, por ser una ciudad tradicional y de costumbres, las personas prefieren acudir a este tipo de restaurantes con sus familias, información respaldada por la investigación de mercado, siendo un punto a favor para el consumo, ya que esto permitirá a Fontana dar importancia a los diferentes segmentos de mercado, sean adultos o niños.

La estrategia de mercadeo se fundamenta en la unión de alta calidad del producto y servicio con un múltiple grupo de clientes que permita lograr una sensible participación en el mercado de consumo local.

En cuanto a la parte financiera las proyecciones de ventas se realizaron en base a la capacidad instalada y utilizada de nuestro local, tomando en cuenta el 40% de ocupación del número de plazas que se van a ofrecer, lo que representa el 9,54% de la demanda potencial.

Los costos de ventas proyectados se basaron en costos aproximados por los platos básicos del menú. Este costo de ventas en todos los años es el 33,14% de las ventas, fuera de los gastos administrativos y de ventas.

El financiamiento del proyecto es estimado con un préstamo bancario a 5 años, permitiendo que la exigencia de capital disminuya a \$ 20,000.00 dólares aproximadamente, para cualquier inversionista que desee emprender este negocio.

Los Flujos de Efectivo desde el primer año de vida del proyecto son positivos y en cuanto al Estado de Resultados, las utilidades obtenidas son positivas desde el primer año.

El VAN del proyecto en el escenario normal, en el cual se espera que opere el negocio es de \$ USD 20,458.90, y por ser un VAN positivo, nos indica que sí se puede llevar a cabo este proyecto.

La TIR del proyecto en el escenario normal, en el cual se espera que opere el negocio es de 46%, nos indica que el proyecto tiene un 28.26% de rentabilidad, además es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento, asegurando la factibilidad de ejecutar este proyecto.

El Punto de Equilibrio de este proyecto es de 14640 comensales, o de \$ USD 151,524.00 en ventas, o usando la capacidad instalada y utilizada al 33,88%. Desde

el primer año, el proyecto supera el Punto de Equilibrio, asegurando la obtención de utilidad.

En cuanto a los índices financieros, la rotación de Activos Fijos nos dio un índice de 5 veces al año, durante el primer periodo, hasta llegar a 11 veces, durante el último año, lo que nos indica que la eficiencia con la que se usan los Activos Fijos va mejorando conforme pasa el tiempo.

Por otra parte, la razón de Endeudamiento disminuye debido a que el proyecto tiene como única deuda el préstamo bancario. Aparte, las políticas de pago dispuestas para los proveedores, genera que el restaurante no tenga deudas con terceros.

La Tasa de Rendimiento Promedio que tiene el proyecto es de 41%. Con este beneficio, el proyecto recupera la inversión realizada a los 3 años, 4 meses.

El GAT que tiene este proyecto es bajo, debido a que el GAO va disminuyendo conforme pasa el tiempo y el GAF desde el inicio del proyecto tiene una cantidad poco significativa y continua disminuyendo.

En cuanto a los tres escenarios a los cuales fue sometida la evaluación financiera, el primero con un 50% de la capacidad instalada y utilizada, el segundo con un 40% y el tercero con un 30%, se puede concluir que en el primer y segundo escenario el proyecto se desenvuelve bien, obteniendo buenos indicadores financieros y un VAN positivo, pero en cuanto al tercer escenario la situación es contraria dado que se obtiene un VAN negativo.

En lo referente al riesgo del proyecto, el rendimiento esperado para el restaurante es de \$ 31,258.00 dólares, con una probabilidad del 72,41% de obtener un VAN positivo.

En base a lo expuesto anteriormente, podemos concluir que el proyecto es factible de ejecutar, ya que es viable tanto en el ámbito social como financiero.

## RECOMENDACIONES

Dada la información obtenida en la investigación de mercado, una de las recomendaciones más importantes que realizamos es priorizar el sabor y la calidad de la comida que se ofrecerá, ya que en el estudio de mercado se determinó que es una variable muy sensible ya que los consumidores prefieren sobre cualquier cosa un buen sabor en la comida.

Otra recomendación que se puede hacer es realizar una investigación más profunda para determinar con mayor exactitud las preferencias de los clientes en cuanto a los platos de comida, indicando varias opciones de platos que les gustaría que ofreciera el restaurante, para así obtener el plato principal que se podría brindar a los clientes.

Como una última recomendación podemos sugerir realizar un estudio más profundo en cuanto a la adecuación del local, ya que así se podría determinar si es factible realizar la adecuación para crear 2 ambientes distintos, en donde en el primero se cree un ambiente más sobrio en donde se ofrezca solo comida italiana y en el otro, un poco más informal, solamente para parrilladas.

## BIBLIOGRAFIA

- ALCARAZ RODRIGUEZ, Rafael Eduardo. “*EL Emprendedor de Éxito*”. McGraw – Hill. [sa]. 2da Edición.
- BACA URBINA, Gabriel, “*Evaluación de Proyectos*”, McGraw- Hill Interamericana, México 2008.
- BESLEY, Scott, “*Fundamentos de administración financiera*”, McGraw- Hill Interamericana, Colombia 2004, 2da. Edición.
- DE LA TORRE, Joaquín, ZAMARRON, Berenice, “*Evaluación de Proyectos de Inversión*”. Pearson Educación, México 2002.
- DIAZ MATA, Alfredo, AGUILERA GOMEZ, Víctor M, “*Matemáticas Financieras*”, McGraw- Hill Interamericana, México 2008.
- DUMRAUF, Guillermo L, “*Finanzas Corporativas*”, Grupo Guía S.A., Buenos Aires Argentina, 2003. 3era Edición.
- KINNEAR, Tomas y James TAYLOR. “*Investigación de Mercados*”. Colombia. McGraw-Hill. 2003. 5<sup>ta</sup> Edición.
- ORTIZ ANAYA, Hector, “*Análisis Financiero Aplicado con ajustes por inflación*”, Universidad Externado de Colombia, Colombia 1998.
- SAPAG CHAIN, Nassir, “*Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*”, Pearson Educación, México 2007.
- <http://definicion.de/proyecto/>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeProyecto>
- <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/coesme/referencias/defpro.asp?s=est&c=1432>
- <http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/proyecto.htm>
- <http://definicion.de/sociedad-de-hecho/>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### ENCUESTA



# Encuesta:

Buenos días/tardes. Somos alumnos de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay. Estamos realizando un trabajo de investigación acerca de la aceptación de un nuevo restaurante de comida italiana y parrilladas en la ciudad de Cuenca y le agradeceríamos que nos dedicara unos instantes para contribuir a su realización. Por supuesto, los datos se trataran a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes a los ya antes mencionados.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Edad:** 18-25 años \_\_\_\_ 26-35 años \_\_\_\_ 36-50 años \_\_\_\_ 51-65 años  
\_\_\_\_\_

1. **¿Usted visita restaurantes de comida italiana o parrillas?** (si su respuesta es No, por favor avance hasta la pregunta No. 09 y si su respuesta es SI continúe con la encuesta)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. **¿Cuántas veces al año asiste usted a un restaurante de comida italiana o parrilladas?**

Una vez \_\_\_\_\_ Cuatro veces \_\_\_\_\_

Dos veces \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Tres veces \_\_\_\_\_

**3. ¿A qué restaurantes que ofrecen comida italiana o parrilladas usted asiste con mayor frecuencia?**

Bertuchis \_\_\_\_\_

Fornace \_\_\_\_\_

La Viña \_\_\_\_\_

La Herradura \_\_\_\_\_

El Charrúa \_\_\_\_\_

El Che Pibe \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**4. ¿Está conforme con la atención que recibe en estos restaurantes?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

**5. ¿Por qué prefiere a estos locales? (elegir máximo 3 opciones)**

Variedad \_\_\_\_\_

Sabor \_\_\_\_\_

Servicio \_\_\_\_\_

Precios \_\_\_\_\_

Imagen \_\_\_\_\_

**6. ¿Con quién visita estos restaurantes?**

Familia \_\_\_\_\_

Amigos \_\_\_\_\_

Novio/a \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué días frecuenta estos restaurantes?**

Lunes a Miércoles \_\_\_\_\_

Jueves y Viernes \_\_\_\_\_

Sábado y Domingo \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué horario prefiere al momento de visitar estos restaurantes?**

12h00 a 16h00 \_\_\_\_\_

16h00 a 19h00 \_\_\_\_\_

19h00 a 23h00 \_\_\_\_\_

**9. Si se abriera un nuevo restaurante de comida italiana y parrilladas, ¿Estaría dispuesto a acudir al nuevo restaurante? (si su respuesta es SI continúe con la encuesta y si su respuesta es NO muchas gracias por su tiempo, aquí acaba la encuesta).**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10. ¿Qué es lo que más valorara del nuevo restaurante?**

a) Localización \_\_\_\_\_

b) Excelente atención \_\_\_\_\_

c) Buena comida \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuántas veces al año estaría dispuesto a visitar el nuevo restaurante?**

Una vez \_\_\_\_\_ Cuatro veces \_\_\_\_\_

Dos veces \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Tres veces \_\_\_\_\_

**12. ¿Hasta qué monto usted está dispuesto a pagar por un plato de comida?**

6 a 9 dólares

9 a 12 dólares

12 a 15 dólares

15 en adelante

**13. ¿Qué servicio adicional le gustaría que se ofrezca en el nuevo restaurante?**

Área de juegos para niños \_\_\_\_\_

Bar \_\_\_\_\_

Música en vivo \_\_\_\_\_

Parqueadero privado \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**14. Señale el grado de importancia de cada uno de los aspectos en el casillero respectivo según su criterio**

	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
<b>Atención al cliente</b>				
<b>Precios</b>				
<b>Imagen</b>				
<b>Facilidad de Pago</b>				
<b>Variedad</b>				
<b>Ubicación</b>				
<b>Calidad</b>				
<b>Sabor</b>				
<b>Comodidad</b>				

**Agradecemos su tiempo y colaboración**

## Anexo 2

### PLANOS DEL LOCAL



**Fuente:** Los autores

## Anexo 3

### MANO DE OBRA ANUAL

Restaurante Fontana					
SUELDOS AÑO 1					
Número	Cargo	Sueldo \$ (USD)	Beneficios Sociales \$ (USD)	Total Mes \$ (USD)	Total Año (USD)
1	Chef	1000	400	1400	16800
4	Ayudantes de cocina	240	96	1344	16128
4	Meseros	240	96	1344	16128
1	Cajero	320	128	448	5376
1	Guardia	240	96	336	4032
1	Administrador	480	192	672	8064
1	Contador	430	172	602	7224
<b>TOTAL</b>		2950	1180	6146	<b>73752</b>

**Fuente:** Los autores

<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>SUELDOS AÑO 2</b>					
<b>Número</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo \$ (USD)</b>	<b>Beneficios Sociales \$ (USD)</b>	<b>Total Mes \$ (USD)</b>	<b>Total Año \$ (USD)</b>
1	Chef	1025	410	1435	17220
4	Ayudantes de cocina	246	98,4	1377,6	16531,2
4	Meseros	246	98,4	1377,6	16531,2
1	Cajero	328	131,2	459,2	5510,4
1	Guardia	246	98,4	344,4	4132,8
1	Administrador	492	196,8	688,8	8265,6
1	Contador	440,75	176,3	617,05	7404,6
<b>TOTAL</b>		<b>3023,75</b>	<b>1209,5</b>	<b>6299,65</b>	<b>75595,8</b>

**Fuente:** Los autores

<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>SUELDOS AÑO 3</b>					
<b>Número</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo \$ (USD)</b>	<b>Beneficios Sociales \$ (USD)</b>	<b>Total Mes \$ (USD)</b>	<b>Total Año \$ (USD)</b>
1	Chef	1050,625	420,25	1470,875	17650,5
4	Ayudantes de cocina	252,15	100,86	1412,04	16944,48
4	Meseros	252,15	100,86	1412,04	16944,48
1	Cajero	336,2	134,48	470,68	5648,16
1	Guardia	252,15	100,86	353,01	4236,12
1	Administrador	504,3	201,72	706,02	8472,24
1	Contador	451,76875	180,7075	632,47625	7589,715
<b>TOTAL</b>		<b>3099,3438</b>	<b>1239,7375</b>	<b>6457,14125</b>	<b>77485,695</b>

**Fuente:** Los autores

<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>SUELDOS AÑO 4</b>					
<b>Número</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo \$ (USD)</b>	<b>Beneficios Sociales \$ (USD)</b>	<b>Total Mes \$ (USD)</b>	<b>Total Año \$ (USD)</b>
1	Chef	1076,8906	430,75625	1507,64688	18091,763
4	Ayudantes de cocina	258,45375	103,3815	1447,341	17368,092
4	Meseros	258,45375	103,3815	1447,341	17368,092
1	Cajero	344,605	137,842	482,447	5789,364
1	Guardia	258,45375	103,3815	361,83525	4342,023
1	Administrador	516,9075	206,763	723,6705	8684,046
1	Contador	463,06297	185,2251875	648,288156	7779,4579
<b>TOTAL</b>		<b>3176,8273</b>	<b>1270,730938</b>	<b>6618,56978</b>	<b>79422,837</b>

**Fuente:** Los autores

<b>Restaurante Fontana</b>					
<b>SUELDOS AÑO 5</b>					
<b>Número</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo \$ (USD)</b>	<b>Beneficios Sociales \$ (USD)</b>	<b>Total Mes \$ (USD)</b>	<b>Total Año \$ (USD)</b>
1	Chef	1103,8129	441,5251563	1545,33805	18544,057
4	Ayudantes de cocina	264,91509	105,9660375	1483,52453	17802,294
4	Meseros	264,91509	105,9660375	1483,52453	17802,294
1	Cajero	353,22013	141,28805	494,508175	5934,0981
1	Guardia	264,91509	105,9660375	370,881131	4450,5736
1	Administrador	529,83019	211,932075	741,762263	8901,1472
1	Contador	474,63954	189,8558172	664,49536	7973,9443
<b>TOTAL</b>		<b>3256,248</b>	<b>1302,499211</b>	<b>6784,03403</b>	<b>81408,408</b>

**Fuente:** Los autores

Anexo 4

**TABLA DE AMORTIZACION**

DIVIDENDO	CAPITAL PENDIENTE	INTERES	PAGO CAPITAL	NUEVO SALDO	CUOTA	SEGURO VIDA DESG	SEGURO INCENDIO	CUOTA TOTAL
1	27000,00	342,00	303,17	26696,83	645,17	6,40	6,40	657,96
2	26696,83	338,16	307,01	26389,83	645,17	6,33	6,33	657,82
3	26389,83	334,27	310,89	26078,93	645,17	6,25	6,25	657,67
4	26078,93	330,33	314,83	25764,10	645,17	6,18	6,18	657,52
5	25764,10	326,35	318,82	25445,28	645,17	6,10	6,10	657,36
6	25445,28	322,31	322,86	25122,42	645,17	6,02	6,02	657,21
7	25122,42	318,22	326,95	24795,47	645,17	5,94	5,94	657,05
8	24795,47	314,08	331,09	24464,38	645,17	5,86	5,86	656,89
9	24464,38	309,88	335,28	24129,10	645,17	5,78	5,78	656,73
10	24129,10	305,64	339,53	23789,57	645,17	5,70	5,70	656,57
11	23789,57	301,33	343,83	23445,73	645,17	5,62	5,62	656,41
12	23445,73	296,98	348,19	23097,55	645,17	5,54	5,54	656,24
13	23097,55	292,57	352,60	22744,95	645,17	5,45	5,45	656,07
14	22744,95	288,10	357,06	22387,89	645,17	5,37	5,37	655,90
15	22387,89	283,58	361,59	22026,30	645,17	5,28	5,28	655,73
16	22026,30	279,00	366,17	21660,13	645,17	5,19	5,19	655,55
17	21660,13	274,36	370,80	21289,33	645,17	5,10	5,10	655,37
18	21289,33	269,66	375,50	20913,83	645,17	5,01	5,01	655,19
19	20913,83	264,91	380,26	20533,57	645,17	4,92	4,92	655,01
20	20533,57	260,09	385,07	20148,50	645,17	4,83	4,83	654,83
21	20148,50	255,21	389,95	19758,54	645,17	4,74	4,74	654,64
22	19758,54	250,27	394,89	19363,65	645,17	4,64	4,64	654,45
23	19363,65	245,27	399,89	18963,76	645,17	4,55	4,55	654,26
24	18963,76	240,21	404,96	18558,80	645,17	4,45	4,45	654,06
25	18558,80	235,08	410,09	18148,71	645,17	4,35	4,35	653,87
26	18148,71	229,88	415,28	17733,43	645,17	4,25	4,25	653,67
27	17733,43	224,62	420,54	17312,89	645,17	4,15	4,15	653,47
28	17312,89	219,30	425,87	16887,02	645,17	4,05	4,05	653,26
29	16887,02	213,90	431,26	16455,76	645,17	3,94	3,94	653,06
30	16455,76	208,44	436,73	16019,03	645,17	3,84	3,84	652,85
31	16019,03	202,91	442,26	15576,77	645,17	3,73	3,73	652,63
32	15576,77	197,31	447,86	15128,91	645,17	3,63	3,63	652,42
33	15128,91	191,63	453,53	14675,38	645,17	3,52	3,52	652,20
34	14675,38	185,89	459,28	14216,10	645,17	3,41	3,41	651,98
35	14216,10	180,07	465,10	13751,00	645,17	3,30	3,30	651,76
36	13751,00	174,18	470,99	13280,02	645,17	3,18	3,18	651,53

DIVIDENDO	CAPITAL PENDIENTE	INTERES	PAGO CAPITAL	NUEVO SALDO	CUOTA	SEGURO VIDA DESG	SEGURO INCENDIO	CUOTA TOTAL
37	13280,02	168,21	476,95	12803,06	645,17	3,07	3,07	651,30
38	12803,06	162,17	482,99	12320,07	645,17	2,95	2,95	651,07
39	12320,07	156,05	489,11	11830,96	645,17	2,84	2,84	650,84
40	11830,96	149,86	495,31	11335,65	645,17	2,72	2,72	650,60
41	11335,65	143,58	501,58	10834,07	645,17	2,60	2,60	650,36
42	10834,07	137,23	507,93	10326,14	645,17	2,48	2,48	650,12
43	10326,14	130,80	514,37	9811,77	645,17	2,35	2,35	649,87
44	9811,77	124,28	520,88	9290,88	645,17	2,23	2,23	649,62
45	9290,88	117,68	527,48	8763,40	645,17	2,10	2,10	649,37
46	8763,40	111,00	534,16	8229,24	645,17	1,97	1,97	649,11
47	8229,24	104,24	540,93	7688,31	645,17	1,84	1,84	648,85
48	7688,31	97,39	547,78	7140,53	645,17	1,71	1,71	648,59
49	7140,53	90,45	554,72	6585,81	645,17	1,58	1,58	648,32
50	6585,81	83,42	561,75	6024,06	645,17	1,44	1,44	648,05
51	6024,06	76,30	568,86	5455,20	645,17	1,31	1,31	647,78
52	5455,20	69,10	576,07	4879,13	645,17	1,17	1,17	647,51
53	4879,13	61,80	583,36	4295,77	645,17	1,03	1,03	647,23
54	4295,77	54,41	590,75	3705,02	645,17	0,89	0,89	646,94
55	3705,02	46,93	598,24	3106,78	645,17	0,74	0,74	646,66
56	3106,78	39,35	605,81	2500,97	645,17	0,60	0,60	646,37
57	2500,97	31,68	613,49	1887,48	645,17	0,45	0,45	646,07
58	1887,48	23,91	621,26	1266,22	645,17	0,30	0,30	645,77
59	1266,22	16,04	629,13	637,10	645,17	0,15	0,15	645,47
60	637,10	8,07	637,10	0,00	645,17	0,00	0,00	645,17
<b>TOTALES</b>		<b>11709,97</b>	<b>27000,00</b>			<b>215,12</b>	<b>215,12</b>	<b>39140,21</b>

**Fuente:** Los autores

## Anexo 5

### CUADRO DE DEPRECIACION GENERAL

<b>Restaurante Fontana</b>				
<b>Activo</b>	<b>Valor \$ (USD)</b>	<b>Vida Útil \$ (USD)</b>	<b>Depreciación Anual \$ (USD)</b>	<b>Valor Libros \$ (USD)</b>
Maquinaria y equipo	20555.00	10	2055.50	10278
Utensilios	5202.50	10	520.25	2601
Equipo Oficina	60.00	5	12.00	0
Equipo Comput.	950.00	3	316.67	0
Muebles Enseres	10510.00	10	1051.00	5255
<b>TOTALES</b>	<b>37277.50</b>		<b>3955.42</b>	<b>18134</b>

Fuente: Los autores

## Anexo 6

### ESCENARIOS

<b>Restaurante Fontana</b>						
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
<b>Rubros</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	0.00	223560.00	241444.80	260760.38	260760.38	260760.38
Contado	0.00	156492.00	169011.36	182532.27	182532.27	182532.27
Tarjeta de Credito	0.00	67068.00	72433.44	78228.12	78228.12	78228.12
<b>Costo de Ventas</b>	0.00	78112.08	84361.05	91109.93	91109.93	91109.93
Costos	0.00	74088.00	80015.04	86416.24	86416.24	86416.24
Comision por vetas con TC	0.00	4024.08	4346.01	4693.69	4693.69	4693.69
<b>Utilidad Bruta Ventas</b>	0.00	145447.92	157083.75	169650.45	169650.45	169650.45
Sueldos	0.00	73752.00	75595.80	77485.70	79422.84	81408.41
Materiales	0.00	834.40	834.40	834.40	834.40	834.40
Suministros	0.00	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00
Servicios	0.00	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00
Depre Maquinaria y Equipo	0.00	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50
Depre Utensilios	0.00	520.25	520.25	520.25	520.25	520.25
Depre Equipo Oficina	0.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Depre Equipo Comput.	0.00	316.67	316.67	316.67	316.67	316.67

Depre Muebles Enseres	0.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00
<b>Utilidad Operativa</b>	0.00	44139.10	53931.14	64607.94	62670.80	60685.23
Gasto Intereses	0.00	3839.54	3203.25	2463.21	1602.51	601.46
<b>UAI</b>	0.00	40299.56	50727.89	62144.73	61068.29	60083.76
15% Trabajadores	0.00	6044.93	7609.18	9321.71	9160.24	9012.56
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	0.00	34254.63	43118.71	52823.02	51908.05	51071.20
25% Impuesto Renta	0.00	8563.66	10779.68	13205.76	12977.01	12767.80
<b>UTILIDAD NETA</b>	0.00	25690.97	32339.03	39617.27	38931.04	38303.40
Intereses	0.00	2447.71	2042.07	1570.30	1021.60	383.43
Depre Maquinaria Cocina	0.00	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50
Depre Utensilios	0.00	520.25	520.25	520.25	520.25	520.25
Depre Equipo Oficina	0.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Depre Equipo Comput.	0.00	316.67	316.67	316.67	316.67	316.67
Depre Muebles Enseres	0.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00
<b>FLUJO GENERADO DE LAS OPERACIONES</b>	0.00	32094.10	38336.52	45142.98	43908.05	42642.25
Compra de Activos Fijos						
Maquinaria Cocina	-20555.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utencilios Cocina	-5202.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de Oficina	-60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de Computación	-950.00	0.00	0.00	0.00	-950.00	0.00
Muebles y Enseres	-10510.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Pre Operativos						
Gastos Constitucion	-851.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Arranque	-6400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo	-2463.45					
<b>CAJA GENERADA DE LAS OPERACIONES</b>	-46992.55	32094.10	38336.52	45142.98	42958.05	42642.25
Intereses	0.00	2447.71	2042.07	1570.30	1021.60	383.43
Prestamo	27000.00	3902.45	4538.75	5278.79	6139.49	7140.53
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DE DEUDA</b>	-19992.55	25743.94	31755.70	38293.90	35796.97	35118.29

## ESCENARIO PESIMISTA

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>Rubros</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	0.00	134136.00	144866.88	156456.23	156456.23	156456.23
Contado	0.00	93895.20	101406.82	109519.36	109519.36	109519.36
Tarjeta de Crédito	0.00	40240.80	43460.06	46936.87	46936.87	46936.87
<b>Costo de Ventas</b>	0.00	46867.25	50616.63	54665.96	54665.96	54665.96
Costos	0.00	44452.80	48009.02	51849.75	51849.75	51849.75
Comisión por vetas con TC	0.00	2414.45	2607.60	2816.21	2816.21	2816.21
<b>Utilidad Bruta Ventas</b>	0.00	87268.75	94250.25	101790.27	101790.27	101790.27
Sueldos	0.00	73752.00	75595.80	77485.70	79422.84	81408.41
Materiales	0.00	834.40	834.40	834.40	834.40	834.40
Suministros	0.00	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00	2135.00
Servicios	0.00	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00	20632.00
Depre Maquinaria y Equipo	0.00	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50
Depre Utensilios	0.00	520.25	520.25	520.25	520.25	520.25
Depre Equipo Oficina	0.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Depre Equipo Comput.	0.00	316.67	316.67	316.67	316.67	316.67
Depre Muebles Enseres	0.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00
<b>Utilidad Operativa</b>	0.00	-14040.06	-8902.36	-3252.24	-5189.38	-7174.95
Gasto Intereses	0.00	3839.54	3203.25	2463.21	1602.51	601.46
<b>UAI</b>	0.00	-17879.61	-12105.61	-5715.45	-6791.89	-7776.42
15% Trabajadores	0.00	-2681.94	-1815.84	-857.32	-1018.78	-1166.46
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	0.00	-15197.66	-10289.77	-4858.13	-5773.10	-6609.95
25% Impuesto Renta	0.00	-3799.42	-2572.44	-1214.53	-1443.28	-1652.49
<b>UTILIDAD NETA</b>	0.00	-11398.25	-7717.33	-3643.60	-4329.83	-4957.47
Intereses	0.00	2447.71	2042.07	1570.30	1021.60	383.43
Depre Maquinaria Cocina	0.00	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50	2055.50
Depre Utensilios	0.00	520.25	520.25	520.25	520.25	520.25
Depre Equipo Oficina	0.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Depre Equipo Comput.	0.00	316.67	316.67	316.67	316.67	316.67
Depre Muebles Enseres	0.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00	1051.00

<b>FLUJO GENERADO DE LAS OPERACIONES</b>	0.00	-4995.12	-1719.84	1882.11	647.19	-618.62
Compra de Activos Fijos						
Maquinaria Cocina	-20555.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utensilios Cocina	-5202.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de Oficina	-60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de Computación	-950.00	0.00	0.00	0.00	-950.00	0.00
Muebles y Enseres	-10510.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Pre Operativos						
Gastos Constitución	-851.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Arranque	-6400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo	-2018.92					
<b>CAJA GENERADA DE LAS OPERACIONES</b>	-46548.02	-4995.12	-1719.84	1882.11	-302.81	-618.62
Intereses	0.00	2447.71	2042.07	1570.30	1021.60	383.43
Préstamo	27000.00	3902.45	4538.75	5278.79	6139.49	7140.53
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DE DEUDA</b>	-19548.02	-11345.28	-8300.66	-4966.97	-7463.90	-8142.58