



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**CREACIÓN DE UNA PIZZERÍA BAJO EL SISTEMA RODIZIO**

**AUTORES:**

**Lorena Bernabé  
Janina Cabezas  
Betsabé Macías**

**DIRECTOR:**

**Ing. Ximena Carrillo**

**Guayaquil-Ecuador  
Noviembre/2007**

**MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IX PROMOCIÓN**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO**

En la ciudad de Guayaquil, a los catorce días del mes de diciembre de 2007, en el Aula A1 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: "**CREACIÓN DE UNA PIZZERÍA BAJO EL SISTEMA RODIZIO**" la Srta. **BETSABÉ COLOMBIA MACÍAS MURILLO**, obteniendo la siguiente calificación:

| Nombres | Nota promedio sustentación | Nota promedio documento escrito | Calificación Final | Responsable |
|---------|----------------------------|---------------------------------|--------------------|-------------|
|         |                            |                                 |                    |             |

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Elizabeth Arteaga, Lenín Freire y Ximena Carrillo quienes firman a continuación:

  
ELIZABETH ARTEAGA

  
LENÍN FREIRE

  
XIMENA CARRILLO  
TUTORA



**MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**IX PROMOCIÓN**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO**

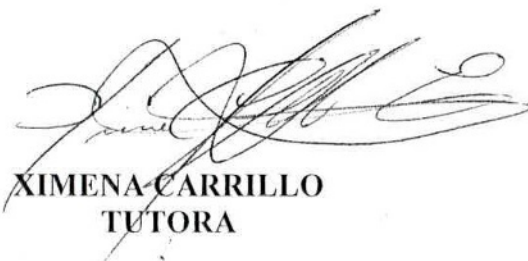
En la ciudad de Guayaquil, a los catorce días del mes de diciembre de 2007, en el Aula A1 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: "**CREACIÓN DE UNA PIZZERÍA BAJO EL SISTEMA RODIZIO**" la Srta. **LORENA CAROLINA BERNABE ARGANDOÑA**, obteniendo la siguiente calificación:

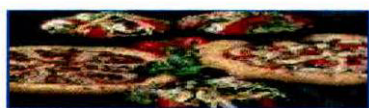
| Nombres | Nota promedio sustentación | Nota promedio documento escrito | Calificación Final | Responsable |
|---------|----------------------------|---------------------------------|--------------------|-------------|
|         |                            |                                 |                    |             |

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Elizabeth Arteaga, Lenín Freire y Ximena Carrillo quienes firman a continuación:

  
**ELIZABETH ARTEAGA**

  
**LENÍN FREIRE**

  
**XIMENA CARRILLO**  
**TUTORA**



## INDICE:

### RESUMEN EJECUTIVO

7

### 1. ANÁLISIS DE MERCADO

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 1.1 Análisis del Sector y de la Compañía ..... | 9  |
| 1.2 El Producto .....                          | 9  |
| 1.3 Análisis FODA.....                         | 10 |
| 1.4 La Competencia .....                       | 11 |
| 1.5 Clientes .....                             | 13 |
| 1.6 Tamaño del Mercado .....                   | 15 |
| 1.7 Plan de Mercadeo .....                     | 17 |
| 1.7.1 Estrategia de Precios .....              | 17 |
| 1.7.2 Estrategias de Ventas .....              | 17 |
| 1.7.3 Estrategia Promocional.....              | 18 |
| 1.7.4 Plan de Publicidad .....                 | 18 |
| 1.8 Políticas de Servicio .....                | 19 |

### 2. ANÁLISIS TÉCNICO

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1 Proceso de Producción .....                  | 20 |
| 2.1.1 Secuencia de producción .....              | 20 |
| 2.1.2 Selección de pizzas .....                  | 21 |
| 2.2 Instalaciones .....                          | 22 |
| 2.2.1 Ubicación de las instalaciones .....       | 22 |
| 2.2.2 Características de las instalaciones ..... | 23 |
| 2.3 Utensilios y Equipo Requeridos .....         | 24 |
| 2.4 Plan de Producción .....                     | 26 |
| 2.4.1 Producción y Consumo .....                 | 26 |
| 2.4.2 Política de Proveedores .....              | 27 |
| 2.4.3 Política de Clientes .....                 | 28 |

### 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 3.1 Grupo Empresarial ..... | 29 |
|-----------------------------|----|



3.2 Cultura Organizacional .....30

3.3 Personal Ejecutivo ..... 31

3.4 Organización .....32

3.5 Empleados .....32

3.6 Organizaciones de Apoyo .....33

3.7 Análisis Social y Legal .....34

    3.7.1 Aspectos legales .....34

    3.7.2 Licencias y Permiso Municipal .....35

    3.7.3 Análisis Social .....36

**4. ASPECTOS ECONÓMICOS**

4.1 Inversión de Activos Fijos y capital de trabajo .....38

4.2 Depreciación de Activos Fijos .....38

4.3 Presupuesto de Ingresos .....40

4.4 Presupuesto de Gastos de Personal .....40

4.5 Presupuesto de Gastos de Operación .....41

4.6 Análisis de Gastos de Administración y Ventas .....42

4.7 Costos Directos.....42

4.8 Análisis de Costo y Puntos de Equilibrio .....43

**5. ANÁLISIS FINANCIERO Y RIESGOS DEL NEGOCIO**

5.1. Flujo de Caja .....45

5.2 .Estados Financieros proyectados.....45

    5.2.1. Estado de Resultados .....45

    5.2.1. Balance General .....46

5.3. Análisis de Riesgos e Intangibles.....48

    5.3.1. Riesgos de Mercado .....48

    5.3.2. Riesgos Técnicos.....49

    5.3.3. Riesgos Económicos .....50

    5.3.4. Riesgos Financieros.....51





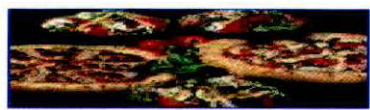
## 6. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 6.1. Supuestos Generales .....                      | 52 |
| 6.1.1 Financiamiento.....                           | 52 |
| 6.1.2 Costo de Capital Promedio Ponderado.....      | 52 |
| 6.2. Evaluación del Proyecto .....                  | 53 |
| 6.2.1 Flujo de caja neto.....                       | 53 |
| 6.2.1.1 Proyecto Financiado con Recurso Propio..... | 53 |
| 6.2.1.2 Proyecto con Financiamiento Bancario... ..  | 54 |
| 6.2.2 Factibilidad Privada.....                     | 54 |
| 6.2.2.1 Valor Actual Neto.....                      | 54 |
| 6.2.2.2 Tasa Interna de Retorno.....                | 54 |
| 6.2.2.3 Periodo de Recuperación Descontado.....     | 55 |
| 6.3. Análisis de Estructura Financiera .....        | 55 |
| 6.3.1 Razones de Liquidez.....                      | 55 |
| 6.3.2 Razones de Solvencia.....                     | 55 |
| 6.3.3 Razones de Rentabilidad.....                  | 56 |

## Índice de Cuadros

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1.1. Principales competidores de “Mía Pizza” .....        | 12 |
| Cuadro 1.2. Segmento de mercado potencial en Universidades.....  | 16 |
| Cuadro 1.3. Evolución de la Población de Guayaquil y Guayas..... | 16 |
| Cuadro 1.4. Fracción del Mercado a Captar.....                   | 17 |
| Cuadro 1.5. Determinación de la Proyección de Ventas.....        | 18 |
| Cuadro 2.1. Menú de “Mía-Pizza” .....                            | 22 |
| Cuadro 2.2. Presupuesto de Activos Fijos.....                    | 25 |
| Cuadro 2.3. Presupuesto de Utensilios de Cocina.....             | 26 |
| Cuadro 2.4. Plan de Producción.....                              | 27 |
| Cuadro 3.1. Nómina de Empleados de “Mía Pizza”.....              | 32 |
| Cuadro 4.1. Inversiones Totales .....                            | 38 |
| Cuadro 4.2. Depreciación de Activos Fijos.....                   | 39 |
| Cuadro 4.3. Proyección de Ingresos (anual).....                  | 40 |
| Cuadro 4.4. Costos Mensuales Nómina .....                        | 41 |





Cuadro 4.5. Presupuesto de Gastos de Personal.....41

Cuadro 4.6. Presupuesto Gasto de Operación .....42

Cuadro 4.7. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas.....42

Cuadro 4.8.Costos del Menú.....43

Cuadro 4.9. Análisis de Costos.....44

Cuadro 5.1.1 Estado de Resultados.....46

Cuadro 5.2. Balance General.....47

Cuadro 5.3. Riesgos de Mercado.....49

Cuadro 5.4. Riesgos Técnicos.....50

Cuadro 5.5. Riesgos Económicos.....50

Cuadro 5.6. Riesgos Financieros.....51

Cuadro 6.1 Costo Capital Promedio Ponderado .....52

Cuadro 6.2. Flujo de Caja Neto sin Deuda.....53

Cuadro 6.3 Flujo de Caja Neto Mixto (Propio y Bancario).....54

Cuadro 6.4. Periodo de Recuperación Descontado.....55

**Índice de Gráficos**

Grafico 1.1 Consumo de pizzas por edades .....13

Grafico 1.2 Aceptación del sistema Rodizio.....14

Grafico 1.3 Población de Guayaquil por grupos de edad.....15

Grafico 2.1 Proceso de elaboración de pizzas.....21

Grafico 2.2 Preferencias en la decoración.....23

Grafico 2.3 Utensilios y Equipos..... 24

Grafico 3.1 Organigrama de “Mía-Pizza” .....32

**ANEXOS**

Anexo 1. Plano del local

Anexo 2. Logo de “Mía-Pizza”

Anexo 3 Proyección de ventas

Anexo 4 Flujo de Caja con Recursos Propios

Anexo 5 Flujo de Caja Mixto (Deuda + Propios)



Anexo 6 Tabla de Amortización del Préstamo Bancario

Anexo 7 Análisis de riesgo de mercado: ventas disminuyen en un 5%

Anexo 8 Análisis de riesgo de mercado: ventas disminuyen en un 8%

Anexo 9 Análisis de riesgo de mercado: precio disminuye en un 5%

Anexo 10 Análisis de riesgo de mercado: precio disminuye en un 8%

Anexo 11 Análisis de riesgo técnico: insumos aumentan en un 5%

Anexo 12 Análisis de riesgo técnico: insumos aumentan en un 10%

Anexo 13 Análisis de riesgo técnico: Sueldos aumentan en un 5%

Anexo 14 Análisis de riesgo técnico: Sueldos aumentan en un 10%

Anexo 15 Análisis de riesgo económico: costos operativos aumentan en un 2%

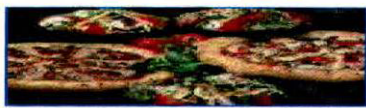
Anexo 16 Análisis de riesgo económico: costos operativos aumentan en un 5%

Anexo 17 Análisis de riesgo financiero: costos financieros aumentan 16%

Anexo 18 Análisis de riesgo financiero: costos financieros aumentan 20%

Anexo 19 Anexo 7 Razones Financieras

Anexo 20 Encuesta



## RESUMEN EJECUTIVO

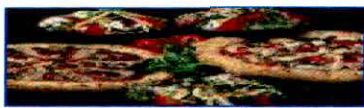
El sistema rodizio de Pizza, es un servicio que ofrece al cliente variedades de Pizzas pagando un sólo valor por el cual puede consumirse ilimitadamente las porciones de Pizzas que se desee. Este mecanismo de servir Pizza, es originario de Brasil, en este país es muy común ver rodizios de Pizzas, carnes, fondue, entre otros.

En el mercado brasileiro este sistema tiene excelente acogida, debido a que brinda satisfacción a los clientes por la amplia gama en sabores y por la rapidez con que se ofrece el producto. Los restaurantes también sienten el beneficio del sistema por la dinámica que implica servir sin pedidos sino bajo rondas a medida que el producto sale de los hornos. Con base a esta información decidimos realizar el respectivo análisis de mercado realizando la encuesta a 172 personas de las cuales el 96% aceptó la idea de degustar variedad de pizza por un solo precio, es así que confirmamos la factibilidad de implementar el sistema en la ciudad de Guayaquil.

El objetivo de este proyecto es aprovechar que en la ciudad de Guayaquil no se ha implantado el sistema rodizio de Pizzas, por lo que tendríamos la ventaja de ser pioneros en este segmento, logrando posicionarnos en el mercado para rápidamente consolidarnos y mantenernos como preferencia frente a una posible competencia. Esperamos tener una captación de mercado del 2.29% durante el primer año.

Mediante la evaluación económica y financiera, se analiza la factibilidad privada de nuestro proyecto, lo cual se lo ha determinado a través de la estimación del Flujo de Caja de los costos y beneficios para cada período. Obteniendo como resultado la recuperación de la inversión en el segundo año; así como un VAN de \$8,849.09 y el TIR el 22.43 %





Hemos identificado cuatro grupos de riesgos que podrían afectar la operación de nuestro negocio, analizando sus variables y determinando la sensibilidad de las mismas. Los riesgos considerados son: Riesgos de mercado, técnicos, económicos y financieros.

Respecto de los riesgos de mercado, nos referimos a baja aceptación del producto que incide directamente a cumplir con la estimación de ventas, precios inferiores en el mercado.

En los riesgos técnicos hemos contemplado que por casos fortuitos los proveedores presenten fallas e incumplimiento en la entrega de los insumos o que incrementen los precios unilateralmente sin previa notificación.

En relación al riesgo económico, encontramos como sensitivo que el incremento de la inflación sea superior al 7% estimado.

## **Conclusión**

Nuestro proyecto ofrece una opción innovadora dentro del segmento de comidas rápidas, enfocado en la agilidad y satisfacción del cliente, con alto rendimiento del retorno de la inversión en el segundo año y un nivel de riesgos aceptables.



## CAPITULO I: ANÁLISIS DE MERCADO

### 1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPAÑIA

Ecuador es un mercado donde la comida rápida se ha establecido con más fuerza desde los años 90's. Inicialmente este cambio fue paulatino hasta poco a poco contar en este segmento con el uso de tecnología de punta. Los datos micro y macro-económicos señalan el despunte en el sector productivo, y por ende, en el nivel de ingreso económico de los habitantes.

El mercado de las pizzas, ha tenido un crecimiento constante y más acelerado en los últimos tiempos.

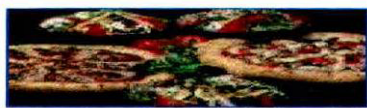
Nuestro mercado objetivo se enfoca al Noreste de la ciudad de Guayaquil, el nivel socioeconómico de los habitantes es medio – alto; de acuerdo al mapa de pobreza elaborado por el Instituto de Estadística y Censos (INEC), esto significa que el promedio de ingresos de sus habitantes es superior al salario mínimo vital.

El crecimiento poblacional existente actualmente no sólo en el sector sino en todo el país, confirma el propósito de poner en marcha un negocio de pizza bajo el sistema *rodizio*. Actualmente la ciudadela no cuenta con negocios que brinden este servicio,

### 1.2. PRODUCTO

#### Sistema

El producto saldrá al mercado con un novedoso sistema de servicio denominado “Rodizio”, que consiste en que el cliente paga un sólo valor por el cual puede consumir ilimitadamente las porciones de Pizzas que desee en sus diferentes sabores. Este pago incluye únicamente la Pizza, debiendo el cliente pagar unitariamente los refrescos y bebidas que consuman.



Además el sistema “Rodizio”, se basa en que la Pizzería ofrece una amplia gama de sabores de pizzas que se ofrecen por rondas en cada mesa. El cliente se sirve según su preferencia y es él quien notifica al mozo si desea servirse o no, mediante el color del banner que el restaurante coloca en cada mesa. Si el banner indica color verde significa que el mozo puede acercarse, pero si éste indica color rojo significa que el cliente no desea por el momento.

## Características

La selección de las pizzas que se presentarán en el menú, fueron diseñadas después de varias pruebas pilotos a clientes, quienes fueron seleccionados por su preferencia a este tipo de comida rápida, los comentarios y sugerencias fueron de gran ayuda para nuestro negocio. Por lo cual esperamos satisfacer las necesidades de nuestros potenciales clientes.

Existirá un solo tamaño de moldes de pizza 16” con capacidad para 12 porciones, por tanto un único tamaño en porción.

Las masas con que se elaborarán las pizzas son de harina de trigo, y la materia prima utilizada para su elaboración será de acuerdo al tipo de pizza. (Ver tabla 2.1, Pagina 22)

## 1.3. ANÁLISIS FODA

### Fortalezas

-  Amplia variedad de Pizzas.
-  Ubicación estratégica del local.
-  Cocción de masas de manera artesanal.
-  Personal Capacitado.
-  Disminución del tiempo de espera.
-  Pioneros en el sistema Rodizio.

### Debilidades

-  Posicionamiento Débil.
-  Falta de experiencia en la industria.





- ✚ Falta de diversificación de productos.

### **Oportunidades**

- ✚ Crecimiento del mercado de comidas rápidas.
- ✚ Amplia aceptación del segmento de comidas rápidas, como consecuencia del cambio en la cultura alimenticia.
- ✚ Desarrollo de productos como alternativas para otra clase de clientes o exigencias en el servicio.
- ✚ Analizar la factibilidad de asociarse con una franquicia de Rodizio.
- ✚ Crear una marca para posicionar el sistema rodizio de pizza de tal forma que los consumidores la identifiquen con facilidad.

### **Amenazas**

- ✚ Ingreso al mercado de grandes competidores ( locales y franquicias extranjeras)
- ✚ Inestabilidad Jurídica y económica
- ✚ Cambio en las necesidades y gustos de los compradores

## **1.4. LA COMPETENCIA**

El sistema Rodizio de pizzas aún no ha sido implementado en Guayaquil, por lo que, tenemos una ventaja competitiva al ofrecer una innovación en un mercado ya existente y con amplia trayectoria en el país, la diferenciación en el servicio que ofreceremos radicará en la forma de ofrecer nuestro producto, la atención personalizada y un amplio menú de pizzas que esperamos satisfaga los gustos mas exigentes.

Mediante un sondeo se obtuvo información relevante para conocer las preferencias de los consumidores y así poder explotar ventajosamente las diferencias que tiene “Mía Pizza” en comparación con sus competidores cercanos. A continuación se muestran los resultados:



**PRINCIPALES COMPETIDORES DE “MIA-PIZZA”**

Cuadro 1.1

| Nombre del principal competidor | Porcentaje de Participación en el mercado | Ventaja                                                              |
|---------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Pizza Hut                       | 40%                                       | Marca posicionada, Calidad y servicio al cliente                     |
| Dominos                         | 23%                                       | Entrega rápida y calidad                                             |
| Salinerito                      | 12%                                       | Las personas pueden crear las pizzas con los ingredientes que deseen |
| Express                         | 9%                                        | Sabor de pizzas y variedad de pizzas                                 |
| Master Pizza                    | 8%                                        | Variedad de pizzas y ambiente agradable                              |
| Otras                           | 8%                                        |                                                                      |

Fuente: Información obtenida de las fuentes primarias del estudio de mercado

Elaborado: Los autores

La franquicia de Pizza Hut es nuestro competidor más fuerte con 23 locales en todo el país y factura alrededor de \$8 millones al año. Según la empresa encuestadora, Pulso Ecuador, actualmente tiene el 48% del mercado global de comidas rápidas en el país. Las características que la hace la preferida de sus consumidores son el servicio y calidad de los productos. Sin embargo el tiempo de espera para servirse la pizza es un punto débil, según información obtenida de los grupos focales, es justamente esta debilidad, la que vamos a satisfacer en “Mia-Pizza”, pues nuestros clientes no tendrán que esperar debido a que las variedades de pizzas serán constantemente ofrecidas por nuestros meseros.

La estructura física y financiera de nuestros competidores es superior a la nuestra; sin embargo, al ser un servicio nuevo, enfocado a la calidad y atención al cliente nos asegura lograr una fracción de mercado de nuestros competidores.



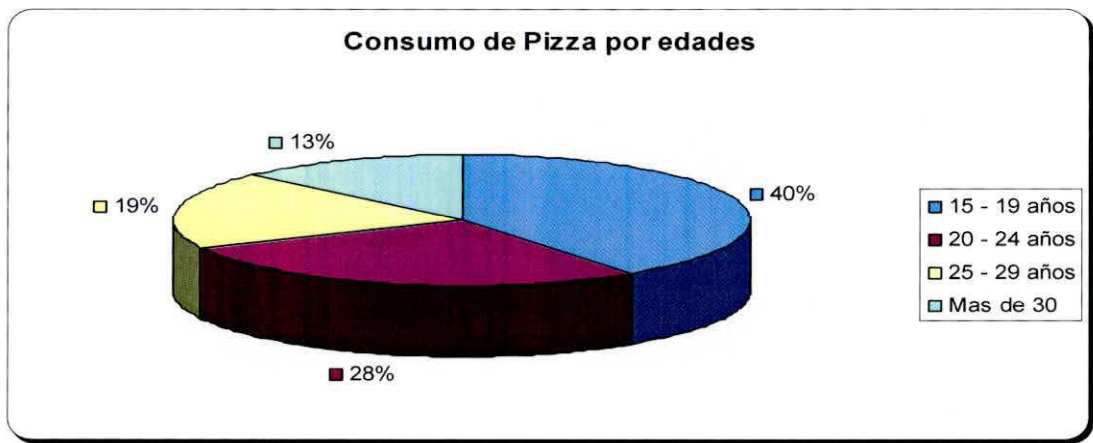
### 1.5. EL CLIENTE

Con base al análisis de la investigación de mercado realizada y de acuerdo a sus características demográficas, socioeconómicas, preferencias y actitudes se detalla a continuación el perfil de nuestros clientes potenciales:

Los clientes potenciales son los habitantes del noreste de la ciudad que comprende las ciudadelas Urdesa, Paraíso, Miraflores, Kennedy Vieja y Nueva entre otras aledañas; y cuyas edades están entre los 15 y 25 años de edad, de aquí sabemos que existen alrededor 5.181 viviendas en el sector de Urdesa, en promedio habitan 3 personas por vivienda.

#### COMSUMO DE PIZZAS POR EDADES

Grafico 1.1



Fuente: Análisis de mercado del proyecto

- El 40% son de sexo masculino y el 60% son de sexo femenino, el 40% de los clientes están entre 15-20 años de edad, mientras que 28% esta entre 21-25 años, un 19% están entre los 26-30 años. El mayor porcentaje de clientes tienen edades entre 15 y 19 años.
- El 94% de los entrevistados consumen pizza 1 a 5 veces por mes, mientras que el 5% de 6 a 8 veces por mes, y el 1% restante mas de 9 veces por mes
- El 56% de los entrevistados prefieren consumir pizza por la noche pizza y un 37% por la tarde, mientras que por la mañana hay un porcentaje del 7%

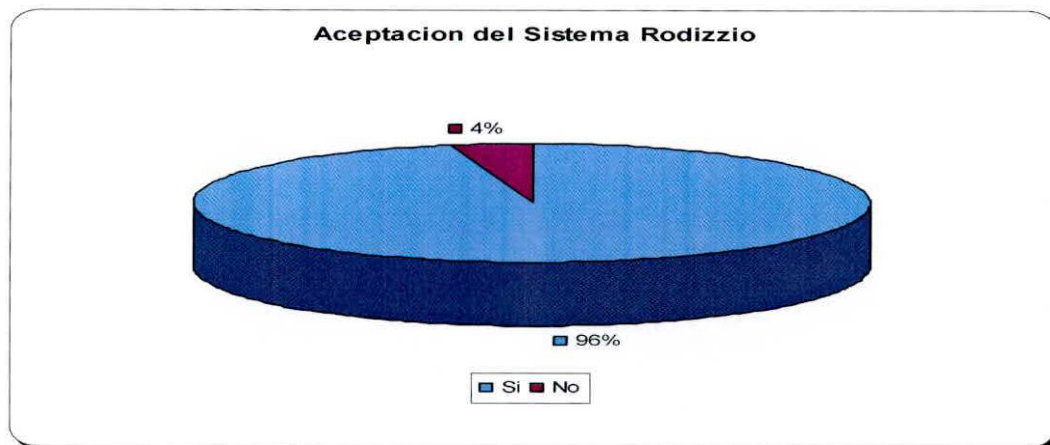




- ✚ El 46% de los entrevistados no les gustaría consumir pizza que fuera de sabor dulce mientras que el 54% si estaría dispuesto.
- ✚ El 96% de los entrevistados esta dispuesta a pagar un solo valor por comer variedad de pizzas que incluyan masa gruesa y delgada, de sal y de dulce y bajas en calorías, mientras que el 4% opina lo contrario
- ✚ De las personas entrevistadas las personas de género femenino por lo general consumen de 1 a 3 porciones de pizza, mientras que los hombres consumen de 4 a 6 porciones de pizza
- ✚ El 63% de los entrevistados que están dispuestos a pagar un solo valor por comer variedad de pizzas, estarían dispuesto a pagar de \$5 a \$7 dólares, mientras que el 33% estarían dispuesto a pagar de \$8 a \$10 dólares, finalmente el 4% estarían dispuesto a pagar de \$11 a \$13 dólares
- ✚ aceptación del 96% la cual nos indica que existe una gran oportunidad para desarrollar este negocio debido a la gran acogida que se observa en la modalidad del sistema Rodizio.

### ACEPTACIÓN DEL SISTEMA RODIZIO

Grafico 1.2



Fuente: Análisis de mercado del proyecto



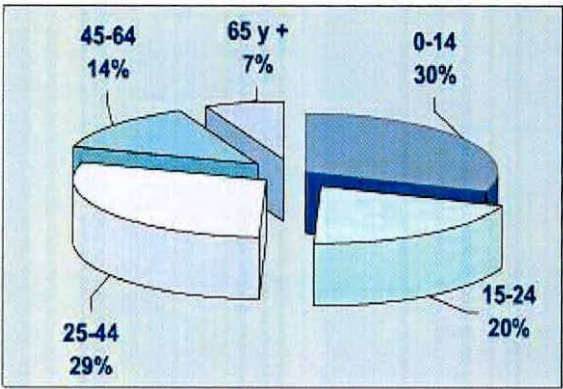
### 1.6. TAMAÑO DEL MERCADO

La regeneración de Guayaquil en los últimos 10 años ha permitido que ciertos sectores urbanos se conviertan en polos de desarrollo para la apertura de negocios y uno de ellos es Urdesa (Noreste de la ciudad), lugar seleccionado para abrir la pizzería debido a la proximidad de Colegios, universidades y oficinas que es donde se concentra nuestro segmento de mercado; personas entre 15 y 25 años de nivel socioeconómico medio y alto. En el gráfico 1.3 se muestra el target de mercado del negocio.

#### POBLACIÓN DE GUAYAQUIL POR GRUPOS DE EDAD

Grafico 1.3

**POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001 - GUAYAS**



Fuente: INEC Población por grupo de edades

Nuestros clientes potenciales no solo abarcaran las 3,108 <sup>1</sup> personas que habitan en el sector y que pertenecen a nuestro mercado meta, sino los estudiantes de las universidades del sector tales como la Politécnica, Católica, Universidad Santa Maria.

A continuación se detalla el número de estudiantes de las universidades aledañas y que se las consideraría como clientes potenciales a nuestro nuevo sistema de servicio de pizzería

<sup>1</sup> Información obtenida del INEC



**SEGMENTO DE MERCADO POTENCIAL EN UNIVERSIDADES**

**Cuadro 1.2**

| Universidades | Estudiantes de Pregrado |
|---------------|-------------------------|
| ESPOL         | 9,000                   |
| Católica      | 10,200                  |
| Pacífico      | 800                     |
| Jefferson     | 800                     |
| Santa Maria   | 500                     |
| Guayaquil     | 21,000                  |
| Total         | 42,300                  |

Fuente: Pagina Web de universidades

En base a ello se ha estimado que nuestro segmento de mercado es de 45.408 personas que corresponde a la suma de los habitantes de Urdesa y los estudiantes de las universidades cercanas.

La fracción del mercado que esperamos captar es 2.29% el mismo que ha sido calculado en base a la población de la ciudad de Guayaquil, información obtenida del INEC (cuadro 1.3) y nuestro mercado meta. Estimamos que gozara de un crecimiento anual del 5%

**EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA, CANTÓN  
GUAYAQUIL Y CIUDAD DE GUAYAQUIL - Guayas**

**CENSO 1950 – 2001**

**Cuadro 1.3**

| AÑO CENSAL | POBLACIÓN        |                  |                  | TASA DE CRECIMIENTO ANUAL % |           |        |        |
|------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------------|-----------|--------|--------|
|            | PROVINCIA GUAYAS | CANTÓN GUAYAQUIL | CIUDAD GUAYAQUIL | PERÍODO                     | PROVINCIA | CANTÓN | CIUDAD |
| 1950       | 582.144          | 331.942          | 258.966          | 1950-1962                   | 4,34      | 4,49   | 5,67   |
| 1962       | 979.223          | 567.895          | 510.804          |                             |           |        |        |
| 1974       | 1.512.333        | 907.013          | 823.219          | 1962-1974                   | 3,77      | 4,06   | 4,14   |
| 1982       | 2.038.454        | 1.328.005        | 1.199.344        | 1974-1982                   | 3,52      | 4,50   | 4,44   |
| 1990       | 2.515.146        | 1.570.396        | 1.508.444        | 1982-1990                   | 2,63      | 2,10   | 2,87   |
| 2001       | 3.309.034        | 2.039.789        | 1.985.379        | 1990-2001                   | 2,49      | 2,38   | 2,50   |

Fuente: INEC Evolución del la Población de Guayaquil





En la tabla adjunta se muestra el mercado a captar dentro de los tres primeros años

FRACCIÓN DE MERCADO A CAPTAR  
**Cuadro 1.4**

| Año | Mercado a Captar |
|-----|------------------|
| 1   | 2,29%            |
| 2   | 2,40%            |
| 3   | 2,52%            |

Fuente: Los Autores

## 1.7. PLAN DE MERCADEO

### 1.7.1 Estrategia de Precios

Existe una marcada diferenciación entre “Mía-Pizza” y nuestros otros competidores:

**Precio:** Con base al resultado de los datos primarios derivados de la encuesta realizada se estableció que el precio para introducir al mercado la venta de pizza bajo el sistema Rodizio es de \$4.99, valor que hace más accesible al consumo masivo.

**Calidad:** Como principio básico los productos serán preparados al momento y con materia prima de primera calidad.

**Creatividad y Servicio:** Un cliente podrá servirse la cantidad que guste de todos los sabores de pizza, será atendido en forma ágil y constante.

### 1.7.2. Estrategia de Venta

Se estima que los clientes iniciales serán aquellos que habiten en las cercanías del local, y serán atraídos en un principio por las novedades que presenta este tipo de negocios, así como la presentación visual del mismo.



DETERMINACIÓN DE LA PROYECCION DE VENTAS  
**Cuadro 1.5**

| Detalle                   | Sistema Rodizzio | Otros Ingresos* |
|---------------------------|------------------|-----------------|
| Cientes promedios diarios | 120.00           | 18.00           |
| Precio                    | 4.99             | 3.50            |
| Ingresos diarios          | 598.80           | 63.00           |
| Días laborables           | 7.00             | 7.00            |
| Semanas laborable         | 4.00             | 4.00            |
| Total Ingresos mensuales  | 16,766.40        | 1,764.00        |

*\* Por venta de otros productos del menú no considerados dentro del Sistema rodizzio.*

**Elaborado por: Los Autores**

**1.7.3 Estrategia Promocional**

Una de las más grandes ventajas competitivas, es el desarrollo de promociones originales y especiales que vayan más allá de la expectativa de los clientes potenciales, para lo cual “Mía-Pizza” podrá poner en ejecuciona, según la necesidad o la temporada la o las siguientes promociones, mismas que han sido establecidas con base a la Investigación de Mercado realizada:

- Celebra tu cumpleaños en “Mía-Pizza”, donde el cumpleañosero tiene opción a tres porciones de pizza gratis. (específicamente en el día de su cumpleaños)
- Miércoles y Jueves la segunda gaseosa gratis
- Reunión del Club del Pizzero los días martes, para los colegios y universidades, con lo cual por cada consumo, recibirán el 5% de descuento.
- Cliente frecuente con identificación de tarjeta tendrá un 5% en sus consumos, máximos 3 por día. Esta tarjeta de descuento será otorgada al consumidor que haya frecuentado mínimo 3 veces durante el primer mes la pizzería y será cancelada si registra inactividad durante 60 días.
- Afiliación al club de lectores, para otorgar 5% sobre consumos
- Descuento del 50% para menores de 10 años



#### 1.7.4. Plan de Publicidad

Los objetivos buscados en la publicidad son:

- 🚩 Dar a conocer nuestro servicio de Rodizio y sus características diferenciadores
- 🚩 Crear una imagen

#### Selección de los canales de comunicación

En base a nuestro segmento de mercado que comprende a personas entre 15 a 25 años y al presupuesto que disponemos inicialmente para poner en producción nuestro negocio, se han establecido los siguientes medios de comunicación para transmitir nuestros objetivos:

- 🚩 Volantes en los colegios y Universidades
- 🚩 Contratación de SPAM en paginas WEB, más visitadas por nuestro target como farras.com
- 🚩 Envío de mensajes escritos a teléfonos celulares
- 🚩 Espacios en radios con mayor sintonía de adolescentes
- 🚩 Envío de correos electrónicos
- 🚩 Transmisión de un mensaje de un cliente satisfecho a otro

#### SLOGAN

- 🚩 “Mía-Pizza Rodizio”, el nuevo concepto de servir pizzas en Guayaquil

### 1.8. POLÍTICAS DE SERVICIO

“Mía pizza” espera convertirse en el sitio preferido para comer pizza, para ello ofrecerá a sus clientes las siguientes ventajas:

- 🚩 Servicio rápido, sin tiempos de espera del orden de pedido y entrega de pizza.
- 🚩 Productos de calidad, para lo cual se han desarrollado políticas de proveedores que permitirán lograr esta premisa.





- Amplia variedad de pizza, las mismas que fueron seleccionadas con un chef especializado, tomando en consideración los resultados del análisis de mercado y grupos focales.

## CAPITULO II: ANÁLISIS TÉCNICO

### 2. ANÁLISIS TÉCNICO

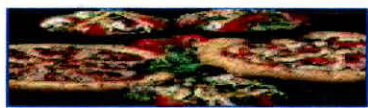
#### 2. 1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Debido al nuevo concepto que se desea implementar, la elaboración de pizzas es continua, es decir siempre debemos tener alguna variedad preparada especialmente la de mayor aceptación de nuestro target de mercado; sin embargo la producción aumentará en los horarios y días con mayor afluencia de clientes, información que disponemos de la encuesta del análisis de mercado realizado.

Las materias primas como queso especial mozzarella, jamón, pepperoni, champiñones, pasta de tomate, piñas, salami, tocino, se los puede conseguir en los mercados, se ha contactado con Facundo para que sea el proveedor de estos ingredientes, así también como avícola Fernández para las carnes, Pronaca, Molinos Unión, en general los productos que se requieren para la elaboración de las pizzas se las puede adquirir fácilmente.

Las bebidas que se servirán en la pizzería serán gaseosas y jugos naturales esto es pensando en el segmento de mercado al cual está dirigido nuestro negocio. Se adquirirá una máquina de gaseosas coca-cola, que nos será entregada con la condicionante de vender mínimo 60 vasos diarios.

La cadena de producción incluye los siguientes procesos: Preparación de la masa, Clasificación de las materias primas, pesado, adobo de la masa (colocación de ingredientes) y horneado; el proceso de elaboración de pizzas es de aproximadamente 10 min.



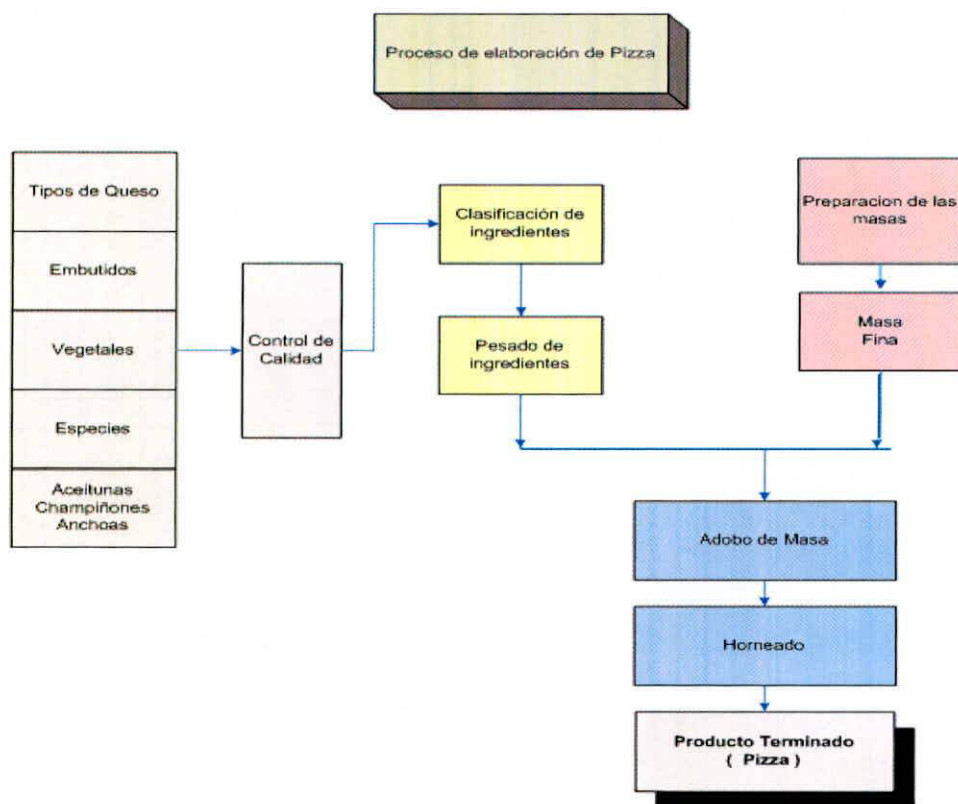
### 2.1.1. Secuencia de Producción

El proceso de elaboración de pizzas para el sistema Rodizio se muestra en el gráfico adjunto, y se detalla a continuación:

- ❖ Preparación de la masa
- ❖ Adquisición de materia prima en los distribuidores Facundo, Avícolas Fernández, Molinos la Unión, Pronaca, distribuidores y supermercados de la localidad.
- ❖ Clasificación de los ingredientes
- ❖ Pesado de las materias primas
- ❖ Adobo de la masa
- ❖ Cocción de la pizza

## PROCESO DE ELABORACIÓN DE PIZZAS

GRAFICO 2.1



Elaborado Por: Los Autores



2.1.2. Selección de las pizzas

La ventaja del Sistema Rodizio es que por una cantidad específica de dinero nuestros clientes podrán consumir una amplia variedad de pizzas. Pensando en el concepto del negocio y en base a los gustos y preferencias de nuestro segmento de mercado, se han seleccionado las siguientes variedades de pizzas con la asesoría de un chef especialista en la rama.

MENU DE “MÍA PIZZA”

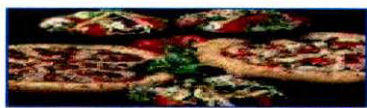
Cuadro 2.1

| Pizza              | Ingredientes                                                                  |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Margarita          | Mozzarella, Tomate, y Aceitunas                                               |
| Al Prosciutto      | Tomate, Especias, Jamón, Mozzarella y Aceitunas                               |
| Mia Pizza          | Queso Mozzarella, Champiñón, Jamón, Pepperoni, Salami                         |
| Napolitana Cebolla | Tomate, Mozzarella, Cebolla y Aceitunas                                       |
| Napolitana Tomate  | Tomate, Mozzarella, Rodajas de Tomate Fresco, Orégano y Aceitunas             |
| Siciliana          | Tomate, Mozzarella, Anchoas y Aceitunas                                       |
| Especial           | Tomate, Jamón, Mozzarella, Pepperoni y Aceitunas                              |
| Alla Calabresa     | Tomate, Mozzarella, Longaniza y Aceitunas                                     |
| Alla Franz         | Tomate, Mozzarella, Pepperoni, Tocino y Aceitunas                             |
| Piamontesa         | Tomate, Jamón, Mozzarella, Champiñones y Aceitunas                            |
| Tropical           | Tomate, Jamón, Piña, Durazno, Pepperoni                                       |
| Fugazzeta Rellena  | Jamón, Mozzarella, Cebolla y Orégano                                          |
| Al Roquefort       | Tomate, Mozzarella, Roquefort y Aceitunas                                     |
| Vegetariana        | Queso Mozzarella, Tomate, Pimiento, Cebolla, Aceituna, Champiñón y sweet corn |
| Jamón y Queso      | Queso Mozzarella, Jamón                                                       |
| Carne              | Queso Mozzarella, Salchicha Italiana, Tocino, Carne, Jamón y Pepperoni        |

Elaborado Por: Los Autores

En el Menú también se ofrecerá Lasaña de Pollo, Carne y Helados para las personas que deseen algo adicional a las pizzas.





## 2.2. INSTALACIONES

### 2.2.1. Ubicación de las instalaciones

El local estará ubicado en Guayacanes y la Quinta al noreste de la ciudad de Guayaquil, la vivienda es propiedad de una de las integrantes del grupo, al momento está alquilada; sin embargo para fines del presente año será desocupada y se pagaría por su alquiler mensual \$500. La ubicación está acorde con el delineamiento de nuestro segmento de mercado, pues en este sector se ha desarrollado un crecimiento de restaurantes, convirtiéndose en el lugar preferido por los jóvenes.

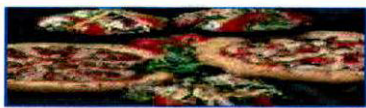
Las instalaciones de la pizzería no requieren de mayores adecuaciones, se necesita crear un ambiente agradable con el cual nuestra clientela se sienta identificada. Deseamos convertirnos en el lugar de encuentro preferido y que nos seleccionen por nuestra atención, servicio y calidad de los productos que utilizamos.

### 2.2.2. Características de las Instalaciones

La extensión del local es de 135 metros cuadrados de construcción, 9 metros de ancho y 15 metros de largo, consta de una sola planta de hormigón armado, con 4 compartimientos, un recibidor, las características básicas que se requieren son: medidor trifásico de 220/127 voltios, líneas telefónicas, aires acondicionados. En el **anexo 1** se muestra el plano del local.

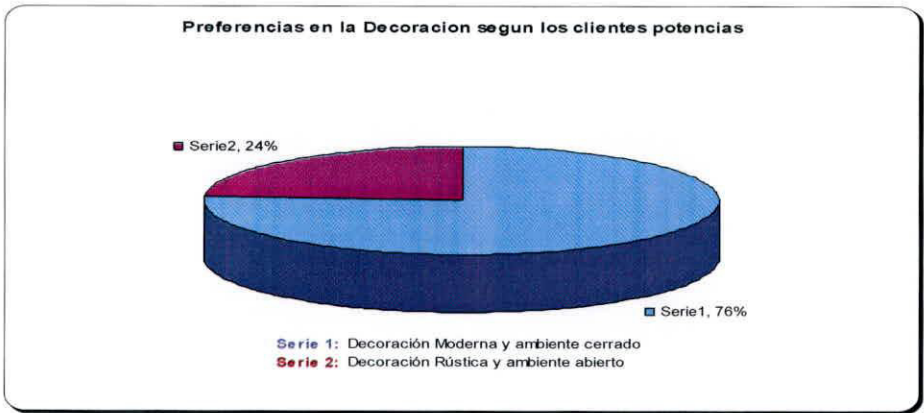
Se ha realizado una estimación de los costos de energía eléctrica, agua potable y servicio telefónico aproximadamente de \$370 mensuales, basados en los equipos que se adquirirán y los consumos asociados a ellos.

La decoración del local será realizada y diseñada por las integrantes de la empresa sin necesidad de un profesional. Del análisis de mercado realizado, el **24%** de los encuestados prefieren servirse la pizza en los locales abiertos, rústicos y el **76%** respondió que preferían un ambiente cerrado, confortable y con decoración moderna, basándonos en este resultado hemos realizado las adecuaciones al local, para satisfacer a nuestros clientes.



**PREFERENCIAS EN LA DECORACIÓN**

**GRAFICO 2.2**



Fuente: Análisis de mercado del Proyecto

**2.3. UTENSILIOS Y EQUIPOS REQUERIDOS**

Para poder operar nuestra pizzería, es necesario adecuar la cocina y el local, los equipos y enseres de cocina serán adquiridos por distribuidoras locales tales como EQUIDENCA. A continuación se muestran algunos gráficos del equipo que se requiere comprar.

**UTENSILIOS Y EQUIPOS**

**GRAFICO 2.3**





Elaborado Por: Los Autores

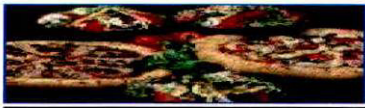
A continuación se muestra el cuadro en el que se especifican los activos fijos necesarios para el sistema Rodizio de Pizza durante los tres primeros años de funcionamiento

**PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS**  
**Cuadro 2.2**

| PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS  |                |          |                     |          |             |          |                  |
|-------------------------------|----------------|----------|---------------------|----------|-------------|----------|------------------|
| DESCRIPCION                   | Valor Unitario | Año 1    |                     | Año 2    |             | Año 3    |                  |
|                               |                | Cantidad | Valor Total         | Cantidad | Valor Total | Cantidad | Valor Total      |
| <b>Equipos</b>                |                |          |                     |          |             |          |                  |
| Cocina Profesional            | \$ 1.880,27    | 1        | \$ 1.880,27         |          |             |          |                  |
| Aire Acondicionado 36000BTU   | \$ 1.500,00    | 2        | \$ 3.000,00         |          |             |          |                  |
| Campanas Extractoras          | \$ 400,00      | 1        | \$ 400,00           |          |             |          |                  |
| Frigorífico                   | \$ 400,00      | 3        | \$ 1.200,00         |          |             |          |                  |
| Congelador                    | \$ 800,00      | 2        | \$ 1.600,00         |          |             |          |                  |
| Horno Artesanal               | \$ 1.500,00    | 1        | \$ 1.500,00         |          |             |          |                  |
| Laminador de masa             | \$ 6.562,13    | 1        | \$ 6.562,13         |          |             |          |                  |
| Amasador 25 Kg.               | \$ 1.873,67    | 1        | \$ 1.873,67         |          |             |          |                  |
| Modeladora de pizza           | \$ 1.592,64    | 1        | \$ 1.592,64         |          |             |          |                  |
| <b>VALOR TOTAL / AÑO</b>      |                |          | <b>\$ 19.608,71</b> |          |             |          |                  |
| <b>MOBILIARIO DE LOCAL</b>    |                |          |                     |          |             |          |                  |
| Mesa aluminio cuadrada        | \$ 43,00       | 10       | \$ 430,00           |          |             | 2        | \$ 49,02         |
| Silla aluminio                | \$ 23,00       | 40       | \$ 920,00           |          |             | 8        | \$ 26,22         |
| Caja registradora - Factura   | \$ 250,00      | 1        | \$ 250,00           |          |             |          |                  |
| Computadora personal          | \$ 600,00      | 1        | \$ 600,00           |          |             |          |                  |
| <b>VALOR TOTAL / AÑO</b>      |                |          | <b>\$ 2.200,00</b>  |          |             |          | <b>\$307,80</b>  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b> |                |          | <b>\$ 21.808,71</b> |          |             |          | <b>\$ 307,80</b> |

Elaborado Por: Los Autores





En el cuadro 2.3 se muestra el presupuesto de utensilios menores de cocina que se necesitarán para la elaboración de las pizzas.

**PRESUPUESTO DE UTENSILIOS DE COCINA**  
**Cuadro 2.3**

| PRESUPUESTO DE UTENSILIOS DE COCINA |                |          |             |          |             |          |             |
|-------------------------------------|----------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|
| DESCRIPCION                         | Valor Unitario | Año 1    |             | Año 2    |             | Año 3    |             |
|                                     |                | Cantidad | Valor Total | Cantidad | Valor Total | Cantidad | Valor Total |
| Pinza Multiuso 40cm                 | \$ 3,48        | 5        | 17,4        |          |             |          |             |
| Colador de Aluminio                 | \$ 35,82       | 1        | \$ 35,82    |          |             |          |             |
| Contenedor de vajillas              | \$ 24,34       | 1        | \$ 24,34    |          |             |          |             |
| Contenedor de vasos                 | \$ 55,04       | 1        | \$ 55,04    |          |             |          |             |
| Mortero                             | \$ 22,59       | 1        | \$ 22,59    |          |             |          |             |
| Exprimidor de ajo                   | \$ 12,40       | 1        | \$ 12,40    |          |             |          |             |
| Cuchillos mango de madera           | \$ 0,77        | 5        | 3,85        |          |             |          |             |
| Tabla de picar                      | \$ 10,50       | 4        | \$ 42,00    | 1        | \$ 12,00    |          |             |
| Saleros-Pimenteros                  | \$ 5,05        | 15       | \$ 75,75    |          |             |          |             |
| Vaso princesa 11 oz.                | \$ 0,89        | 60       | \$ 53,40    | 20       | \$ 0,90     | 10       | \$ 1,00     |
| Plato tendido evolución             | \$ 1,09        | 60       | \$ 65,40    |          |             |          |             |
| Cubiertos (Tenedor y Cuchillo)      | \$ 1,05        | 60       | \$ 63,00    |          |             |          |             |
| Estante 4 repisas                   | \$ 137,43      | 1        | \$ 137,43   |          |             |          |             |
| Vitrina expositora                  | \$ 2.433,41    | 1        | \$ 2.433,41 |          |             |          |             |
| Juguera de 1 tanque                 | \$ 792,12      | 1        | \$ 792,12   | 1        | \$ 810,00   |          |             |
| Accesorio para vegetales            | \$ 992,53      | 1        | \$ 992,53   |          |             |          |             |
| Rallador de queso                   | \$ 150,71      | 1        | 150,71      |          |             |          |             |
| Contenedor de ingredientes          | \$ 284,10      | 1        | \$ 284,10   |          |             |          |             |
| Raspador de masa                    | \$ 5,90        | 2        | \$ 11,80    |          |             |          |             |
| Rodillo para masa                   | \$ 15,41       | 2        | \$ 30,82    |          |             |          |             |
| Cortador de pizza                   | \$ 7,25        | 5        | \$ 36,25    | 10       | \$ 9,00     |          |             |
| Molde pizza 16"                     | \$ 7,26        | 15       | \$ 108,90   | 15       | \$ 9,50     | 5        | \$ 47,50    |
| VALOR TOTAL / AÑO                   |                |          | \$ 5.449,06 |          | \$1072,50   |          | \$ 247,50   |

Elaborado Por: Los Autores



## 2.4. PLAN DE PRODUCCIÓN

### 2.4.1 Plan de Producción y Consumo

Debido al crecimiento de comidas rápidas en el Ecuador, siendo conservadores se espera que el primer año arranquemos con una producción de 201.600 porciones de pizzas, basados en una estimación de 120 clientes promedio por día y que cada uno consuma 5 porciones de pizzas. Estos datos fueron obtenidos basados en las observaciones realizadas por las integrantes de esta tesis en varios establecimientos de pizzas y por los grupos focales realizados en la etapa inicial de este proyecto. El establecimiento funcionará siete días a la semana, de lunes a domingo.

Se ha considerado un costo en materia prima para la elaboración de las pizzas de aproximadamente \$11,475 mensuales, basados en las variedades que se ofrecerá en el sistema Rodizio.

Se estima que desde el segundo hasta el quinto año de operación tengamos un incremento en la producción del 5% en cada año.

El cuadro 2.4 se muestra las proyecciones de los 3 primeros años, en cuanto a la producción de pizzas y el presupuesto de insumos promedio que necesitamos para el sistema Rodizio.

### PLAN DE PRODUCCIÓN

**Cuadro 2.4**

| PERIODO | PRODUCCION<br>PORCIONES | INSUMOS       |
|---------|-------------------------|---------------|
| Año 1   | 201.600                 | \$ 133.749,00 |
| Año 2   | 211.680                 | \$ 143.111,43 |
| Año 3   | 222.264                 | \$ 153.129,33 |

Elaborado Por: Los Autores



### 2.4.2. Políticas de Proveedores

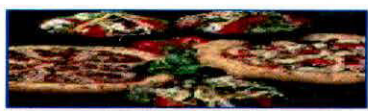
Para administrar nuestro negocio de manera eficiente y hacer uso de las economías de escala se han implementado las siguientes políticas a los proveedores, los horarios han sido seleccionados para implementar el control en la calidad de los productos que recibimos.

- 🚦 Para los productos perecibles el abastecimiento será 2 veces a la semana en horario de 07h00 a 8h30.
- 🚦 Para las carnes rojas y embutidos una vez por semana, en horario de 08h30 a 09h30.
- 🚦 El Pago a los proveedores se realizará la quincena y/o fin de mes siguiente a la entrega del producto.

### 2.4.3. Políticas de Clientes

- 🚦 Las pizzas deben ser consumidas únicamente dentro del local, siendo prohibido llevar fuera del local.
- 🚦 El banner en rojo indicará que el cliente ya no desea más pizza.
- 🚦 El banner en verde indicará que el cliente está dispuesto a seguir consumiendo pizza.





## **CAPITULO III: ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

#### **3.1. GRUPO EMPRESARIAL**

“JANBELO CIA. LTDA.”, será bajo régimen legal de una sociedad de responsabilidad limitada, conformada por tres socias, quienes aportarán en partes iguales con el 54% del total de capital inicial.

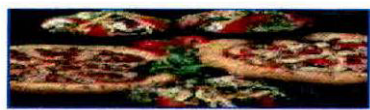
El grupo empresarial está conformado por: Betsabé Macías, Janina Cabezas y Lorena Bernabé, quienes poseen amplia experiencia en el campo electrónico (técnico), de mercado, comercial y financiero, respectivamente.

Las estrategias de producción y control de calidad, administración comercial y recursos humanos, financiero y mercadeo serán manejados en forma directa por las socias, en el mismo orden señalado.

Los propietarios no tendrán una participación activa en el manejo diario de las operaciones de la empresa, con la excepción de Lorena Bernabé, quien estará a cargo de la administración de la empresa y por tanto, manejará las operaciones del giro ordinario del negocio.

La Ec. Lorena Bernabé será la única que recibirá una remuneración fija por su gestión, y los otros socios recibirán honorarios en caso de demandar por su aporte para algún tema puntual.

Luego de amortizar la inversión inicial se prevé establecer una política de reinversión de al menos un 30% por un período mínimo de cinco años.



## 3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

### VISIÓN

Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de pizzas bajo el sistema “Rodizio”, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes y así lograr ser la mejor opción al momento de elegir una pizzería.

### MISIÓN

Crear la singular experiencia del buen sabor con la que se deleite el paladar de cada uno de nuestros clientes, promoviendo la preferencia de nuestra pizza por la calidad, variedad y excelente servicio.

### VALORES COMPARTIDOS

La eficacia de MIA PIZZA radicará en los valores de su recurso humano, siendo su principal objetivo el ofrecer la mejor atención y servicio a sus clientes

Los valores de MIA PIZZA son:

**Integridad:** Comportarse con claridad, humildad, honradez, respeto y mentalidad constructiva.

**Lealtad:** Trabajar y velar por los intereses de la empresa.

**Cultura de Trabajo:** Construir un clima laboral adecuado, en base al esfuerzo de un trabajo diario, integral y efectivo.

**Motivación:** Tener pensamiento y actitudes positivas. Aceptar críticas y llamadas de atención sin perder el entusiasmo.

**Responsabilidad:** Cumplir a cabalidad y puntualmente con las tareas y obligaciones para las que fue contratado. Ser eficientes.



**Diligencia:** “Apersonarse”, es decir tener sentido de urgencia, eficiencia, no posponer las actividades de hoy para después.

**Búsqueda de la excelencia:** Realización de trabajos de alta calidad de auto aprendizaje, ser parte de la solución de los problemas.

**Perseverancia:** Constancia, necesaria para el cumplimiento de objetivos a largo plazo, pero con resultados sobre la marcha.

**Trabajo en equipo:** Desarrollo de habilidades de comunicación, colaboración y enseñanza a los demás sin egoísmo, nunca decir “ese trabajo no me corresponde”.

**Orientación al Cliente:** Tener claro que el grupo depende de sus clientes, el esfuerzo de trabajo diario siempre tiene como objetivo la satisfacción del cliente visto desde los colaboradores, que se traduce en una final satisfacción del cliente externo.

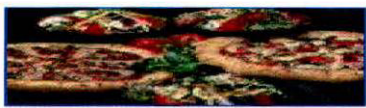
### 3.3. PERSONAL EJECUTIVO

La administración de la empresa será llevada por un gerente general quien será el representante legal de la compañía, y será elegido entre los tres fundadores de la empresa por un período de 5 años con la posibilidad de ser reelegido para continuar desempeñando las mismas funciones. Este cargo se lo asigna a la Ec. Lorena Bernabé.

El representante legal tendrá todas las obligaciones y derechos que rige en la Ley de Compañías dentro de las escrituras de fundación.

El personal será contratado con estricto cumplimiento de la legislación aplicable, contando con todos los beneficios previstos por las leyes laborales ecuatorianas vigentes, más posibles bonificaciones por rendimiento.



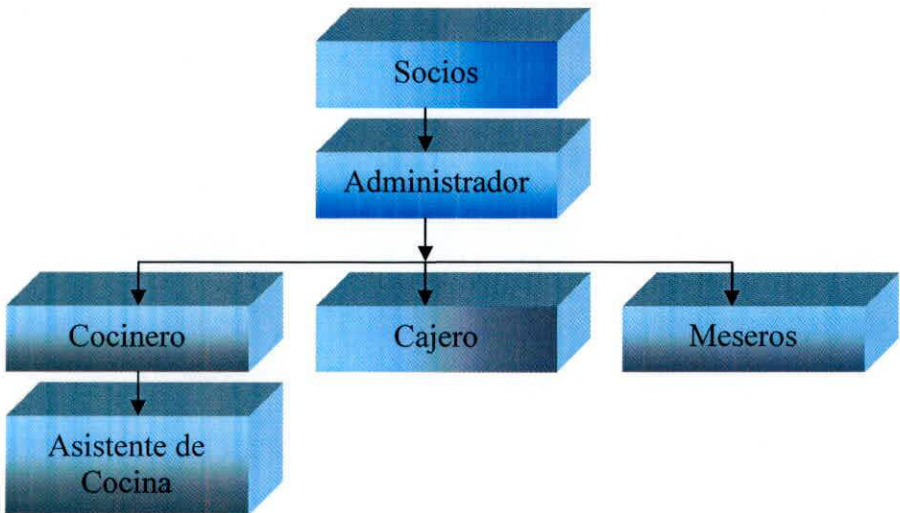


3.4. ORGANIZACIÓN

La estructura de la compañía será plana, teniendo el personal adecuado y estrictamente necesario, tal como se refleja en el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DE “MIA-PIZZA”

GRAFICO 3.1



Elaborado Por: Los Autores

3.5. EMPLEADOS

“Mía Pizza” contará con el siguiente personal:

NOMINA DE EMPLEADOS DE “MIA PIZZA”

Cuadro 3.1

| DENOMINACIÓN       | SALARIO MES | CANTIDAD | TOTAL MES |
|--------------------|-------------|----------|-----------|
| ADMINISTRADOR      | \$ 500      | 1        | \$ 500    |
| CONTADOR           | \$ 250      | 1        | \$250     |
| COCINEROS          | \$ 350      | 2        | \$ 700    |
| AYUDANTE DE COCINA | \$ 280      | 1        | \$ 280    |
| CAJERO             | \$ 250      | 1        | \$ 250    |
| MESEROS            | \$ 250      | 3        | \$ 750    |
| TOTAL \$           |             | 7        | \$ 2.730  |

Elaborado Por: Los Autores



## **Descripción de los cargos**

### **Administrador**

Será el responsable total de la Pizzería y reportará a los accionistas mediante informes de desempeño trimestrales del manejo y funcionamiento de la misma.

### **Contador**

Deberá llevar el control y registro contable de las operaciones del negocio.

El perfil: Universitario con formación en Contaduría.

### **Cocinero/Hornero**

Será responsable de la elaboración de las masas, hornear y realizar proceso final de la pizza. Reportará al administrador.

El perfil: Mínimo ciclo básico de bachillerato y experiencia de 3-5 años.

### **Ayudante de Cocina:**

Será responsable de asistir y ayudar al cocinero en todo el proceso de la elaboración de la pizza. Reportará al Cocinero.

El perfil: Mínimo ciclo básico de bachillerato y experiencia de 3-5 años.

### **Mesero**

Será responsable de entregar en cada mesa la variedad de pizzas y de mantener en orden y nítido el establecimiento de atención al cliente. Reportará al administrador.

### **Cajero**

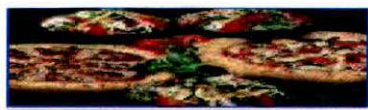
Será responsable de efectuar la cobranza, manejará máquinas POS y efectivo. Reportará al administrador.

El perfil: Cursando estudios contables, financieros o afines.

## **3.6. ORGANIZACIONES DE APOYO**

El grupo empresarial ha definido contar con financiamiento del Banco Pacifico, una vez amortizada el apalancamiento de la inversión inicial no habrá mayores requerimientos de capital.

No se prevé recurrir a asesores tributarios o legales externos.



## 3.7. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

### 3.7.1. Aspectos Legales

“JANBELO CIA. LTDA.” se constituirá como compañía de responsabilidad limitada. El capital estará conformado por el aporte de los socios y estará dentro del monto establecido por la Ley, además de un financiamiento bancario.

Su constitución se lo realizará mediante escritura pública, que será aprobada por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil.

### Constitución de la Compañía

El objeto social de la compañía JANBELO CIA. LTDA., será la venta de Productos Alimenticios, pudiendo fabricar, comprar y comercializar insumos para sus productos así como importar y exportar materiales que tengan relación con los alimentos, además podrá también fabricar sus accesorios e implementos de muebles.

Los rubros para la constitución de la compañía corresponden básicamente:

- Monto capital de socias
- Pago constitución de la compañía y Accesorio legal
- Pago permisos de funcionamiento
- Publicación en el Medio de Comunicación escrito
- Registro Mercantil

También se registrará el nombre de la empresa en la Súper Intendencia de Compañías al igual que la patente del mismo en el Instituto de Propiedad Intelectual para evitar futuros litigios por uso del nombre.

La escritura de fundación consta de lo siguiente:

- Lugar y fecha
- Datos de las personas que constituyen la compañía. En este caso los integrantes de la misma que serán los accionistas.
- Objetivo social: Prestación de servicios de alimentación y restaurantes, atención de eventos. Se agregan otros servicios previstos a futuro.





### **Nombre Comercial**

La compañía JANBELO CIA. LTDA, manejará sus pagos tributarios, facturación y demás asuntos legales bajo este nombre, siendo el nombre comercial con el que se promocionará y se dará conocer al público bajo el nombre de “**MIA PIZZA**”

.

### **Junta de Accionistas**

Las juntas generales se realizarán en forma trimestral en cada fin de mes, iniciando la primera sesión anual en el mes de marzo. El carácter de las juntas serán obligatorias; sin embargo podrán efectuarse juntas extraordinarias, mismas que se realizarán previo aviso de uno de los ejecutivos.

### **Liquidación**

La empresa será liquidada únicamente por asuntos financieros o legales que afecten el buen desempeño de la compañía.

Para la liquidación se realizarán los pagos respectivos según el orden de preferencia definida por la Ley, siendo los accionistas fundadores los últimos en recibir la parte que le corresponda si es que fuera el caso.

## **3.7.2. Licencias y permisos de apertura del local comercial**

### **1. Gestión Previa Permiso Municipal**

Consiste en solicitar permiso de **Uso de Suelo**. El Municipio del Cantón donde se asentará el negocio valido y autoriza si el sector es apto para el desarrollo del negocio.

### **2. Obtención RUC**

Mediante el RUC se registra un cúmulo de información relativa al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación del establecimiento donde realiza su actividad económica, la descripción de las



actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias, así como la autorización para la apertura del negocio y su normal desarrollo.

### **3. Obtención del Permiso Municipal**

Mediante una inspección se obtiene la tasa de habilitación para verificar que el sitio cumple con los aspectos de sanidad, espacio y limpieza.

### **4. Sub-dirección de Salud**

Es el permiso de funcionamiento que cualquier local está obligado a presentar

### **5. Cuerpo de Bomberos**

Mediante cita previa se inspecciona el local para verificar que el local cumplirá con todas las normas de seguridad. Para los negocios pequeños como mínimo debe contar con un extintor.

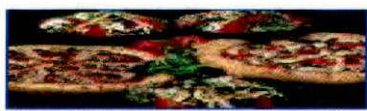
### **6. Permiso de Interagua**

Verificación de que el local contará con las trampas de grasas.

## **3.7.3. Análisis Social**

Las actividades empresariales de servicios son las que han tenido mayor crecimiento, aún en tiempos de crisis, los emprendimientos en el mercado de servicios de alimentos han tenido un auge en las últimas décadas especialmente en la ciudad de Guayaquil. Esto lo podemos observar frente a la presencia de diversas franquicias de comidas rápidas y en general de alimentos.

La opción de comidas se amplía cada vez más, por tanto para mantenerse en un mercado tan competitivo, es importante establecer la diferenciación en el servicio y calidad, valores que deben permanecer en el transcurso y vida del negocio.



Uno de los puntos importantes con la creación de este negocio es la generación de empleo para 7 personas, quienes percibirán salarios que están acordes a la actividad que desempeñarán cada uno de ellos, con grandes perspectivas de crecimiento y desarrollo.

En el caso impacto ambiental, este será muy mínimo, pues en los hornos de la Pizzería y en el local en sí se mantendrá un estricto control sobre el manejo de los desechos, los cuales serán clasificados. Además el local contará con extractores de aire y también se mantendrá filtros de carbón activado.

Si bien en el sistema de procesamiento habrá incidencias de grasas, esto será mitigado por trampas de grasa en los fregaderos. Por tanto, el ambiente será acogedor, claro e higiénico.





CAPITULO IV: ASPECTOS ECONÓMICOS

4.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO.

Dentro de las inversiones de activos fijos se consideran los equipos de cocina, utensilios de cocina, los menajes de servicio y el mobiliario en general que se requieren para el inicio de las operaciones del negocio.

Los desembolsos iniciales por concepto de activos diferidos (gastos de arranque) están considerados los valores de la puesta en marcha del negocio, los costos legales de constitución, las publicaciones en la prensa, las promociones y publicidad general iniciales.

El capital de trabajo corresponde al dinero mínimo a utilizarse para el funcionamiento operativo del negocio.

A continuación el en cuadro 4.1 se puede apreciar los montos de las inversiones.

Cuadro 4.1

| INVERSIONES TOTALES    |                     |
|------------------------|---------------------|
| TIPO DE INVERSIÓN      | VALOR EN US \$      |
| Inversión Fija         | \$ 27.257,77        |
| Inversión Diferida     | \$ 1.606,76         |
| Capital de Operación   | \$36.135.47         |
| <b>Inversión Total</b> | <b>\$ 65.000,00</b> |

Elaborado por: Los Autores

4.2. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

La depreciación de los activos fijos se ha realizado utilizando el método de depreciación lineal de acuerdo a la vida útil, y se presenta en cuadro 4.2



Cuadro 4.2

| DEPRECIACION                 |         |              |          |              |                        |                 |
|------------------------------|---------|--------------|----------|--------------|------------------------|-----------------|
| DETALLE                      | PERIODO | VALOR ACTUAL | Ajuste   | DEPRECIACION | DEPRECIACION ACUMULADA | SALDO EN LIBROS |
| Equipos de cocina            | 0       | 19.608,71    | -        | 0,00         | -                      | 19.608,71       |
|                              | 1       | 19.608,71    | -        | 1.960,87     | 1.960,87               | 17.647,84       |
|                              | 2       | 19.608,71    | -        | 1.960,87     | 3.921,74               | 15.686,97       |
|                              | 3       | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 5.882,61               | 13.726,10       |
|                              | 4       | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 7.843,48               | 11.765,23       |
|                              | 5       | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 9.804,36               | 9.804,36        |
|                              | 6       | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 11.765,23              | 7.843,48        |
|                              | 7       | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 13.726,10              | 5.882,61        |
|                              | 8       | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 15.686,97              | 3.921,74        |
|                              | 9       | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 17.647,84              | 1.960,87        |
|                              | 10      | 19.608,71    |          | 1.960,87     | 19.608,71              | 0,00            |
| NOTA: DEPRECIACION A 10 AÑOS |         |              |          |              |                        |                 |
| Equipo de Computación        | 0       | 600,00       |          | 0,00         |                        | 600,00          |
|                              | 1       | 600,00       |          | 200,00       | 200,00                 | 400,00          |
|                              | 2       | 600,00       |          | 200,00       | 400,00                 | 200,00          |
|                              | 3       | 600,00       |          | 200,00       | 600,00                 | 0,00            |
| NOTA: DEPRECIACION A 3 AÑOS  |         |              |          |              |                        |                 |
| Muebles y Enseres            | 0       | 1.600,00     |          | 0,00         |                        | 1.600,00        |
|                              | 1       | 1.600,00     |          | 160,00       | 160,00                 | 1.440,00        |
|                              | 2       | 1.600,00     |          | 160,00       | 320,00                 | 1.280,00        |
|                              | 3       | 1.907,80     | 307,80   | 190,78       | 510,78                 | 1.397,02        |
|                              | 4       | 1.907,80     |          | 190,78       | 701,56                 | 1.206,24        |
|                              | 5       | 1.907,80     |          | 190,78       | 892,34                 | 1.015,46        |
|                              | 6       | 1.907,80     |          | 190,78       | 1.083,12               | 824,68          |
|                              | 7       | 1.907,80     |          | 190,78       | 1.273,90               | 633,90          |
|                              | 8       | 1.907,80     |          | 190,78       | 1.464,68               | 443,12          |
|                              | 9       | 1.907,80     |          | 190,78       | 1.655,46               | 252,34          |
|                              | 10      | 1.907,80     |          | 190,78       | 1.846,24               | 61,56           |
|                              | 11      | 307,80       |          | 30,78        | 30,78                  | 30,78           |
|                              | 12      | 307,80       |          | 30,78        | 61,56                  | 0,00            |
| NOTA: DEPRECIACION A 10 AÑOS |         |              |          |              |                        |                 |
| Utensilios de Cocina         | 0       | 5.449,06     | -        | 0,00         |                        | 5.449,06        |
|                              | 1       | 5.449,06     | -        | 1.089,81     | 1.089,81               | 4.359,25        |
|                              | 2       | 6.521,56     | 1.072,50 | 1.304,31     | 2.394,12               | 4.127,44        |
|                              | 3       | 6.578,06     | 56,50    | 1.315,61     | 3.709,74               | 2.868,32        |
|                              | 4       | 6.578,06     | 0,00     | 1.315,61     | 5.025,35               | 1.552,71        |
|                              | 5       | 6.578,06     | 0,00     | 1.315,61     | 6.340,96               | 237,10          |
|                              | 6       | 1.129,00     | 0,00     | 225,80       | 225,80                 | 11,30           |
|                              | 7       | 56,50        | 0,00     | 11,30        | 11,30                  | 0,00            |
| NOTA: DEPRECIACION A 5 AÑOS  |         |              |          |              |                        |                 |

Elaborado por: Los Autores



4.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos se ha tomado como base el precio de \$4,99 sin impuestos para el sistema rodizio, el mismo que fue establecido y explicado a lo largo de la sección “Análisis de Mercado”; además se considera un precio promedio de \$3.5 sin impuestos para otras opciones del menú no contempladas dentro del sistema rodizio.

De acuerdo al estudio de mercado se determina que nuestro producto tiene la estrategia de diferenciación, por considerarse una nueva forma de brindar el servicio de pizzería.

Por tanto, se espera que en el primer año de operación del proyecto se atiendan a 46,368 clientes, lo que en promedio nos resulta a 3,864 al mes y 966 clientes a la semana, considerando que estos clientes consumirán otras bebidas y otros del menú que no incluye el precio del sistema rodizio; además se espera que las ventas aumenten anualmente bajo el supuesto crecimiento del 5% anual, porcentaje muy conservador en relación al estudio de mercado realizado.

Cuadro 4.3

| PROYECCION DE INGRESOS (anual) |         |         |         |
|--------------------------------|---------|---------|---------|
| CONCEPTO                       | AÑO     |         |         |
|                                | 1       | 2       | 3       |
| Ventas brutas                  | 222.365 | 233.483 | 245.157 |
| IVA 12%                        | 26.684  | 28.018  | 29.419  |
| Propina Legal                  | 22.236  | 23.348  | 24.516  |
| Total ingresos                 | 271.285 | 284.849 | 299.092 |

Elaborado por: Los Autores

4.4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Para la ejecución del proyecto se requiere personal para lo cual se ha considerando personal con honorarios y personal con relación de dependencia. A continuación se detalla el personal requerido:





Cuadro 4.4.

| COSTOS MENSUALES -NOMINA |          |                 |                      |
|--------------------------|----------|-----------------|----------------------|
| Cargo                    | cantidad | Costo Mensual   | Tipo Contrato        |
| Contador                 | 1        | 250,00          | Honorarios           |
| Administrador            | 1        | 500,00          | Relación Dependencia |
| Cocineros                | 2        | 700,00          | Relación Dependencia |
| Ayudante de Cocina       | 1        | 280,00          | Relación Dependencia |
| Cajero                   | 1        | 250,00          | Relación Dependencia |
| Meseros                  | 3        | 750,00          | Relación Dependencia |
| <b>TOTAL NOMINA</b>      |          | <b>2.480,00</b> |                      |

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 4.5.

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL             |                  |                  |                  |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                               | 1 año            | 2 año            | 3 año            |
| Sueldo                                        | 15.360,00        | 16.128,00        | 16.934,40        |
| <b>Ingreso bruto total</b>                    | <b>15.360,00</b> | <b>16.128,00</b> | <b>16.934,40</b> |
| Aporte personal 9,35%                         | 1.436,16         | 1.507,97         | 1.583,37         |
| <b>Ingreso neto disponible mensual</b>        | <b>13.923,84</b> | <b>14.620,03</b> | <b>15.351,03</b> |
| <b>Beneficios sociales</b>                    |                  |                  |                  |
| Décimo tercer sueldo                          | 1.280,00         | 1.344,00         | 1.411,20         |
| Décimo cuarto sueldo                          | 507,00           | 507,00           | 507,00           |
| Vacaciones                                    | 253,44           | 266,11           | 279,42           |
| <b>Total beneficios sociales</b>              | <b>2.040,44</b>  | <b>2.117,11</b>  | <b>2.197,62</b>  |
| <b>Beneficios adicionales</b>                 |                  |                  |                  |
| Aporte patronal 11,15%                        | 1.712,64         | 1.798,27         | 1.888,19         |
| SECAP 0,5%                                    | 768,00           | 806,40           | 846,72           |
| IECE 0,5%                                     | 768,00           | 806,40           | 846,72           |
| Fondo de reserva                              | 1.280,00         | 1.344,00         | 1.411,20         |
| <b>Total beneficios adicionales mensuales</b> | <b>4.528,64</b>  | <b>4.755,07</b>  | <b>4.992,83</b>  |
| <b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>               | <b>21.929,08</b> | <b>23.000,18</b> | <b>24.124,84</b> |

Nota: Se aplica al sueldo mensual un incremento del 5% anual

Elaborado por: Los Autores

4.5. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN

En la tabla 4.5 se puede observar los gastos operativos que se presupuestan en el área de producción como son: los insumos, servicios básicos y el desgaste de los bienes utilizados en dicho proceso.



Cuadro 4.6.

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN |            |            |            |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
|                                    | 1 año      | 2 año      | 3 año      |
| Insumos                            | 133.749,00 | 143.111,43 | 153.129,23 |
| Agua                               | 384,00     | 410,88     | 439,64     |
| Energía eléctrica                  | 1.440,00   | 1.540,80   | 1.648,66   |
| Teléfono                           | 240,00     | 256,80     | 274,78     |
| Gas                                | 240,00     | 256,80     | 274,78     |
| Artículos de Limpieza              | 300,00     | 321,00     | 343,47     |
| Alquiler de oficina                | 6.000,00   | 6.420,00   | 6.869,40   |
| Depreciación equipos y utensilios  | 3.050,68   | 3.264,23   | 3.492,73   |
| TOTAL                              | 145.403,68 | 155.581,94 | 166.472,68 |

Nota: Se aplica el índice de inflación del 7% anual

Elaborado por: Los Autores

4.6. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

En el cuadro 4.6 se puede observar los desembolsos por la gestión administrativa, el control y registro de las operaciones del negocio; la gran inversión en publicidad para dar a conocer este nuevo sistema de comer pizza.

Cuadro 4.7.

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS |        |        |        |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                                  | 1 año  | 2 año  | 3 año  |
| Asesoría Contable                                | 3.000  | 3.300  | 3.630  |
| Publicidad                                       | 10.120 | 9.720  | 10.400 |
| Suministros de oficina                           | 420    | 449    | 481    |
| Depreciación de muebles y enseres                | 360,00 | 385    | 412    |
| Permisos de Funcionamiento                       | 719    | 769    | 823    |
| TOTAL                                            | 14.619 | 14.624 | 15.747 |

Elaborado por: Los Autores

4.7. COSTOS DIRECTOS

Los costos directos de producción del menú de pizzas se componen de los ingredientes y materiales para su preparación, estos son: la masa, e insumos varios.



Cuadro 4.8.

COSTOS DEL MENU DE PIZZAS

|                    | Molde (12<br>Porciones) | Insumos | Total |
|--------------------|-------------------------|---------|-------|
| Margarita          | 1,22                    | 4,10    | 5,32  |
| Al Prosciutto      | 1,22                    | 4,80    | 6,02  |
| Mía Pizza          | 1,22                    | 7,30    | 8,52  |
| Napolitana Cebolla | 1,22                    | 5,50    | 6,72  |
| Napolitana Tomate  | 1,22                    | 6,10    | 7,32  |
| Siciliana          | 1,22                    | 7,00    | 8,22  |
| Especial           | 1,22                    | 6,20    | 7,42  |
| Alla Calabresa     | 1,22                    | 5,50    | 6,72  |
| Alla Franz         | 1,22                    | 6,00    | 7,22  |
| Piamontesa         | 1,22                    | 7,00    | 8,22  |
| Tropical           | 1,22                    | 5,00    | 6,22  |
| Fugazzeta Rellena  | 1,22                    | 5,00    | 6,22  |
| Al Roquefort       | 1,22                    | 6,00    | 7,22  |
| Vegetariana        | 1,22                    | 6,00    | 7,22  |
| Jamón y Queso      | 1,22                    | 4,00    | 5,22  |
| Carne              | 1,22                    | 7,00    | 8,22  |

|                   |  |  |      |
|-------------------|--|--|------|
| Promedio de Pizza |  |  | 7,00 |
| Bebida            |  |  | 0,20 |

|                 |       | Porciones | Costo Individual |
|-----------------|-------|-----------|------------------|
| Costo de Lasaña | 20,00 | 15,00     | 1,33             |

Elaborado por: Los Autores

4.8 ANÁLISIS DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

El calculo del punto de equilibrio, es una técnica útil para analizar las relaciones entre los costos fijos, los costos variable y los ingresos por ventas, que nos indicará el volumen de producción en el cual los ingresos se igualaran a los costos, por lo que desde el punto de





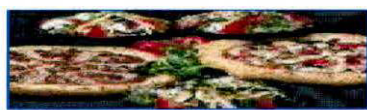
vista económico y no contable, en este nivel no se tendrá ni perdidas ni ganancias. También se podrá apreciar el nivel de ingresos requerido para cada año y numero de ventas (clientes).

El Punto de Equilibrio en el primer año es del 46% en relación a las ventas.

Cuadro 4.9.

| ANALISIS DE COSTOS                |                |                |                |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                   | 1 año          | 2 año          | 3 año          |
| <b>Costos Fijos</b>               |                |                |                |
| Mano de obra                      | 21.929         | 23.000         | 24.125         |
| Asesoría Contable                 | 3.000          | 3.300          | 3.630          |
| Depreciación equipos y utensilios | 3.051          | 3.264          | 3.493          |
| Depreciación de muebles y enseres | 360            | 385            | 412            |
| Agua                              | 384            | 411            | 440            |
| Alquiler de oficina               | 6.000          | 6.420          | 6.869          |
| <b>Total Costos Fijos</b>         | <b>34.724</b>  | <b>36.780</b>  | <b>38.969</b>  |
| <b>Costos Variables</b>           |                |                |                |
| Insumos                           | 133.749,00     | 143.111,43     | 153.129,23     |
| Publicidad                        | 10.120         | 9.720          | 10.400         |
| Energía eléctrica                 | 1.440          | 1.541          | 1.649          |
| Suministros de oficina            | 420            | 449            | 481            |
| Teléfono                          | 240            | 257            | 275            |
| Gas                               | 240            | 257            | 275            |
| <b>Total Costos Variables</b>     | <b>146.209</b> | <b>155.335</b> | <b>166.209</b> |
| <b>COSTOS TOTALES</b>             | <b>180.933</b> | <b>192.116</b> | <b>205.177</b> |
| <b>Volumen de ventas</b>          | <b>222.365</b> | <b>233.483</b> | <b>245.157</b> |
| <b>Punto de equilibrio US\$</b>   | <b>101.389</b> | <b>109.889</b> | <b>121.009</b> |
| <b>Punto de equilibrio %</b>      | <b>46%</b>     | <b>47%</b>     | <b>49%</b>     |

Elaborado por: Los Autores



## **CAPITULO V: ANÁLISIS FINANCIERO Y RIESGOS DEL NEGOCIO**

### **5.1. FLUJO DE CAJA**

En el anexo 6 se presenta la inversión necesaria para el funcionamiento de la empresa JANBELO C. LTDA., cuyo monto asciende a \$65,000, de los cuales el aporte de los socios asciende a \$ 35,000 y un préstamo bancario por \$30,000.

Se aprecia que el proyecto refleja saldos positivos durante los tres años de análisis.

### **5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Para el análisis financiero, se han elaborados los siguientes cuadros:

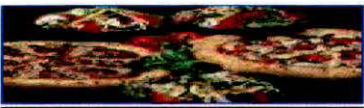
- Estado de Resultados
- Balance General

Ambos Estados Financieros se los ha proyectado a 3 años analizando la evolución de los ingresos, el manejo de costos, así como de la utilización de los activos, obligaciones de pago que cumplir que se presenta en las actividades del negocio.

#### **5.2.1. Estado de Resultados**

En este se presenta el resumen de los ingresos obtenidos por ventas de pizzas bajo el sistema rodizio las mismas que han sido estimadas con un precio por persona de USD \$4.99; por otra parte se deducen los gastos relacionados.

El Estado de Resultados del proyecto da a partir:



Cuadro 5.1.

ESTADO DE RESULTADOS

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 145.403,68       | 155.581,94       | 166.472,68       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | 76.961,12        | 77.901,10        | 78.684,52        |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 3.777,97         | 3.130,64         | 2.390,30         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.625,18         | 3.667,26         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 43.698,09        | 44.316,09        | 45.838,20        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | 33.263,03        | 33.585,01        | 32.846,32        |
| (-) 15% Trabajadores                    | 4.989,45         | 5.037,75         | 4.926,95         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | 28.273,57        | 28.547,26        | 27.919,37        |
| (-) Impuestos 25%                       | 7.068,39         | 7.136,82         | 6.979,84         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>21.205,18</b> | <b>21.410,45</b> | <b>20.939,53</b> |

Elaborado por: Los Autores

5.2.2 Balance General

Documento contable que muestra la Situación Financiera del proyecto, en el cual se detallan todos los activos corrientes (líquidos), como los fijos y diferidos del proyecto.





El pasivo corriente son todas las retenciones e impuestos que se deben pagar que quedan pendientes y serán canceladas en los meses del siguiente año, así como la obligación bancaria correspondiente al año en curso.

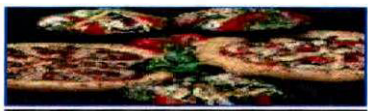
El pasivo de largo plazo es el crédito otorgado por la entidad financiera privada, cuyo monto es pagado en 5 años.

El patrimonio incluye el capital social, que es la inversión inicial, más las utilidades que año tras año se obtiene.

A continuación se detalla el Balance General del proyecto de negocio para los 3 años pronosticado.

Cuadro 5.2

| BALANCE GENERAL               | AÑO 0            | AÑO 1            | AÑO 2             | AÑO 3             |
|-------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVO</b>                 |                  |                  |                   |                   |
| <b>Activo Corriente</b>       |                  |                  |                   |                   |
| Caja- Bancos                  | 34.635,47        | 69.815,65        | 91.942,97         | 99.317,09         |
| Depósitos en Garantías        | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00          | 1.500,00          |
| <b>Total Activo Corriente</b> | <b>36.135,47</b> | <b>71.315,65</b> | <b>93.442,97</b>  | <b>100.817,09</b> |
| <b>Activo Fijo</b>            |                  |                  |                   |                   |
| Equipos                       | 19.608,71        | 19.608,71        | 19.608,71         | 19.608,71         |
| (-) Depreciación              |                  | 1.960,87         | 3.921,74          | 5.882,61          |
| total Equipos                 |                  | 17.647,84        | 15.686,97         | 13.726,10         |
| Muebles y Enseres             | 1.600,00         | 1.600,00         | 1.600,00          | 1.907,80          |
| (-) Depreciación              |                  | 160,00           | 320,00            | 510,78            |
| Total Muebles y Enseres       |                  | 1.440,00         | 1.280,00          | 1.397,02          |
| Equipo de Computación         | 600,00           | 600,00           | 600,00            | 600,00            |
| (-) Depreciación              |                  | 200,00           | 400,00            | 600,00            |
| Total Equipo de Computación   |                  | 400,00           | 200,00            | -                 |
| Utensilios de Cocina          | 5.449,06         | 5.449,06         | 6.521,56          | 6.578,06          |
| (-) Depreciación              |                  | 1.089,81         | 2.394,12          | 3.709,74          |
| Total Útiles de Cocina        |                  | 4.359,25         | 4.127,44          | 2.868,32          |
| <b>Total Activo Fijo</b>      | <b>27.257,77</b> | <b>23.847,09</b> | <b>21.294,40</b>  | <b>17.991,44</b>  |
| <b>Activo Diferido</b>        |                  |                  |                   |                   |
| Gastos de Constitución        | 1.606,76         | 1.606,76         | 1.606,76          | 1.606,76          |
| (-) Amortización Acumulada    |                  | 321,35           | 642,70            | 964,06            |
| Total Activo diferido         | <b>1.606,76</b>  | <b>1.285,41</b>  | <b>964,06</b>     | <b>642,70</b>     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>           | <b>65.000,00</b> | <b>96.448,14</b> | <b>115.701,43</b> | <b>119.451,23</b> |
| <b>PASIVO</b>                 |                  |                  |                   |                   |
| <b>Pasivo Corriente</b>       |                  |                  |                   |                   |
| Préstamo Bancario             | <b>4.505,57</b>  | 5.152,91         | 5.893,25          | 6.739,96          |



|                                     |           |           |            |            |
|-------------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Cuentas por Pagar 15% Trabajadores  |           | 4.989,45  | 5.037,75   | 4.926,95   |
| Cuentas por Pagar 25%               |           | 7.068,39  | 7.136,82   | 6.979,84   |
| Cuentas por Pagar IVA               |           | 6.100,25  | 4.038,18   | 7.354,72   |
| Cuentas por Pagar Propina Legal     |           | 16.931,95 | 15.979,81  | 16.099,79  |
| Total Pasivo Corriente              | 4.505,57  | 40.242,96 | 38.085,81  | 42.101,25  |
| Pasivo Largo Plazo                  |           |           |            |            |
| Préstamo Bancario                   | 25.494,43 | 20.341,52 | 14.448,27  | 7.708,32   |
| TOTAL Pasivo Largo Plazo            |           |           |            |            |
| TOTAL PASIVOS                       | 30.000,00 | 60.584,48 | 52.534,08  | 49.809,57  |
| PATRIMONIO                          |           |           |            |            |
| Capital                             | 35.000,00 | 35.000,00 | 35.000,00  | 35.000,00  |
| Utilidad del Periodo                |           | 21.205,18 | 21.410,45  | 20.939,53  |
| Utilidades de ejercicios anteriores |           |           | 21.205,18  | 21.410,45  |
| TOTAL PATRIMONIO                    | 35.000,00 | 56.205,18 | 77.615,63  | 77.349,97  |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO           | 65.000,00 | 96.448,14 | 115.701,43 | 119.451,23 |

Elaborado por: Los Autores

5.3. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un hecho que ciertamente ya ha ocurrido antes en la actividad y tiene su posibilidad de darse. Los riesgos a los que se enfrenta un negocio son de varios tipos, para nuestro caso, analizaremos los riesgos de mercado, técnicos, económicos y financieros considerando los flujos de caja con la opción de financiamiento mixto (propio + deuda)

5.3.1. Riesgos de Mercado.

Los riesgos de mercado se refieren a no poder cumplir o cumplir parcialmente los objetivos del plan de mercadeo establecidos. Es decir, no poder alcanzar el nivel de ventas requerido o que finalmente no se venda al precio estimado en este estudio.

Otro riesgo de mercado es que el proyecto de pizzas bajo el sistema rodizio enfrente a una competencia nueva, luego de haberse establecido y el negocio, es decir, en la actualidad no existe competencia directa, pero estas condiciones pueden cambiar de un tiempo a otro.

En el caso de que existiese una oferta igual o similar, se pudiera hablar de menores precios, pero es un riesgo si efectivamente se establece un o unos negocios similares a este,



por el momento en los centros comerciales aledaños al sector donde se espera establecer el restaurante los precios de esta competencia son superiores al establecido en el precio de nuestro buffet.

A continuación en el cuadro 5.3. se resume los resultados de los flujos de caja con financiamiento mixto <sup>2</sup> al realizar variaciones en los rubros de ventas y precio

**Cuadro 5.3.**  
**Riesgos de Mercado**

|        |     | TMAR 14,37%             |         |
|--------|-----|-------------------------|---------|
|        |     | 46% Deuda - 54% Capital |         |
|        |     | VAN                     | TIR     |
| NORMAL | 0   | 8.849,09                | 22,43%  |
| Ventas | -5% | 5.012,30                | 18,68%  |
|        | -8% | -11.091,59              | 4,49%   |
| Precio | -5% | -17.486,25              | -2,79%  |
|        | -8% | -32.057,13              | -19,18% |

Elaborado por: Los Autores

**5.3.2. Riesgos Técnicos**

Este negocio depende completamente de la calidad de los insumos que se utiliza y de la preparación especializada de los mismos, por lo tanto se debe asegurar que los equipos y el personal que se contrate trabajen de manera estrictamente ceñidas a las políticas establecidas, así los productos alimenticios deben ser los adecuados, guardando la frescura y el sabor que esperan los clientes.

Otro riesgo es que en algún momento no se pueda contar con los insumos adecuados o que estos se vuelvan mas costosos, por lo cual es importante establecer una relación muy estrecha con nuestros proveedores a nivel de socios estratégicos para asegurar una ventaja competitiva a nivel de proveedores.

<sup>2</sup> Ver anexo 7,8,9,10





A continuación en el cuadro 5.4. se resume los resultados de los flujos de caja con financiamiento mixto <sup>3</sup> al realizar variaciones en los rubros de insumo y mano de obra.

**Cuadro 5.4.**  
**Riesgos Técnicos**

|              |     | TMAR 14,37%             |         |
|--------------|-----|-------------------------|---------|
|              |     | 46% Deuda - 54% Capital |         |
|              |     | VAN                     | TIR     |
| NORMAL       | 0   | 8.849,09                | 22,43%  |
| Insumos      | 5%  | -9.636,97               | 5,15%   |
|              | 10% | -26.072,49              | -12,25% |
| Mano de Obra | 5%  | 4.243,46                | 18,27%  |
|              | 10% | 1.688,37                | 15,93%  |

Elaborado por: Los Autores

**5.3.3. Riesgos Económicos**

Se ha estimado un incremento por inflación del 7% en los gastos, sin embargo es muy poco probable que los precios suban en un % en conjunto, lo que puede ocurrir es que algún determinado insumo, el algún momento pueda escasear y encarecerse, pero esto no afectaría al funcionamiento del negocio, ya que podría optar por un sustituto. Manteniendo constantes los costos operativos dado el nivel inflacionario bajo que tiene nuestra economía debido al sistema dolarizado.

Sin embargo asumiendo un escenario negativo se puede apreciar continuación en el cuadro 5.5. un resumen de los resultados de los flujos de caja con financiamiento mixto <sup>4</sup> al realizar variaciones en el rubro de costos operativos.

<sup>3</sup> Ver anexo 11,12,13,14

<sup>4</sup> Ver anexo 15, 16



**Cuadro 5.5.**  
**Riesgos Económicos**

|                   |    | TMAR 14,37%             |        |
|-------------------|----|-------------------------|--------|
|                   |    | 46% Deuda - 54% Capital |        |
|                   |    | VAN                     | TIR    |
| NORMAL            | 0  | 8.849,09                | 22,43% |
| Costos Operativos | 2% | 5.217,26                | 19,13% |
|                   | 5% | -11.776,81              | 2,60%  |

Elaborado por: Los Autores

**5.3.4. Riesgos Financieros.**

Se refiere a la eventual incapacidad de cubrir los costos de haber recurrido a fuentes externas de financiamiento, es decir, la incapacidad de pagar las obligaciones con los acreedores, ya sean los intereses del préstamo, el capital de la deuda o ambos, el riesgo financiero se suma al riesgo económico y este riesgo aumenta a medida que el nivel de endeudamiento crece.

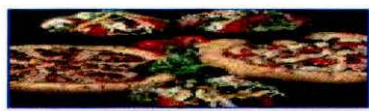
A continuación en el cuadro 5.6. se resume los resultados de los flujos de caja con financiamiento mixto <sup>5</sup> al realizar variaciones en el rubro de costos financieros.

**Cuadro 5.6**  
**Riesgo Financiero**

|                    |        | 46% Deuda - 54% Capital |        |        |
|--------------------|--------|-------------------------|--------|--------|
|                    |        | VAN                     | TIR    | TMAR   |
| NORMAL             | 13,50% | 8.849,09                | 22,43% | 14,37% |
| Costos Financieros | 16%    | 6.400,38                | 21,16% | 15,23% |
|                    | 20%    | 4.381,34                | 20,74% | 16,62% |

Elaborado por: Los Autores

<sup>5</sup> Ver anexo 17, 18



## **CAPITULO VI: EVALUACION INTEGRAL DEL PROYECTO**

### **6.1. SUPUESTOS GENERALES**

Mediante la evaluación económica y financiera se analiza la factibilidad privada de nuestro proyecto, es decir si es rentable, lo cual se lo determina a través de la estimación del Flujo de Caja de los costos y beneficios para cada período; para medir en base a dichos flujos la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), siendo este un método que muestra el valor del dinero a través del tiempo. Además se analiza el método de recuperación descontado, siendo este método una técnica que nos muestra el número de años necesarios para recuperar la inversión.

#### **6.1.1 FINANCIAMIENTO**

El financiamiento para nuestro proyecto estará analizado en dos escenarios: el primero considerando que los participantes o accionistas aportaran con el 100% de la inversión requerida y el segundo escenario se estimara un financiamiento del 46% mediante una entidad financiera con un crédito comercial. Siendo este último el seleccionado por el grupo, por lo que para los posteriores análisis y evaluación financiera del proyecto nos basaremos en esta opción.

#### **6.1.2 COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO**

Corresponde a la Tasa de descuento que se aplica a los flujos del proyecto y que ha sido determinada de la siguiente manera:





**Cuadro 6.1.**  
**Costo de Capital Promedio Ponderado**

| <b>CCPP= (1-T) L(rd)+ (1-L)rp</b>          |                     |
|--------------------------------------------|---------------------|
| <b>Inversión Inicial</b>                   | <b>\$ 65.000,00</b> |
| Deuda                                      | \$ 30.000,00        |
| Capital Propio                             | \$ 35.000,00        |
| L=D/(D+C)                                  | 0,46                |
| (1-L)                                      | 0,54                |
| rd*                                        | 13,5%               |
| rp**                                       | 18,0%               |
| T(impuesto)                                | 25,0%               |
| <b>CCPP</b>                                | <b>14,37%</b>       |
| <b>* BANCO DEL PACIFICO</b>                |                     |
| <b>** Según mercado de comidas rápidas</b> |                     |

Por lo tanto, la tasa de descuento o costo de capital promedio ponderado del proyecto es del 14,37%

**6.2. EVALUACION DEL PROYECTO**

**6.2.1. Flujo de Caja Neto**

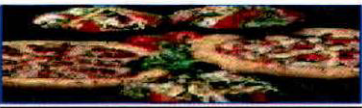
La proyección del Flujo de Caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determine. Está constituido por los ingresos y egresos, utilidades y pérdidas, depreciación, y la amortización del préstamo.

Se considero las siguientes alternativas de financiamiento:

- 100 % capital propio<sup>6</sup>
- 54% capital propio y 46% préstamo <sup>7</sup>

<sup>6</sup> Ver anexo 4

<sup>7</sup> Ver anexo 5



6.2.1.1. Proyecto Financiado con Recursos Propios

Cuadro 6.2.

| FLUJO DE CAJA NETO SIN DEUDA       |      |           |           |           |           |
|------------------------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                    |      | AÑO       |           |           |           |
|                                    |      | 0         | 1         | 2         | 3         |
| Utilidad Bruta                     |      |           | 37.041,00 | 36.715,65 | 35.236,62 |
| Mas: Depreciación                  |      |           | 3.410,68  | 3.625,18  | 3.667,26  |
| Mas: Amortización                  |      |           | 321,35    | 321,35    | 321,35    |
| Flujos de fondos netos del periodo |      |           | 40.773,04 | 40.662,19 | 39.225,23 |
| Inversiones en activos fijos       |      | 27.258    |           |           |           |
| Inversión diferida                 |      | 1.607     |           |           |           |
| Inversión en capital de trabajo    |      | 36.135    |           |           |           |
| Inversión neta del periodo         |      | -65.000   |           |           |           |
| FLUJO DE CAJA NETOS                |      | -65.000   | 40.773,04 | 40.662,19 | 39.225,23 |
|                                    | Tasa | 14,37%    |           |           |           |
|                                    | VAN  | \$ 27.956 |           |           |           |
|                                    | TIR  | 39%       |           |           |           |

Elaborado por: Los Autores

6.2.1.2. Proyecto Financiado con Préstamo Bancario

Cuadro 6.3.

| FLUJO DE CAJA NETO FINANCIADO      |      |             |           |           |           |
|------------------------------------|------|-------------|-----------|-----------|-----------|
|                                    |      | AÑO         |           |           |           |
|                                    |      | 0           | 1         | 2         | 3         |
| Utilidad Bruta                     |      |             | 33.263,03 | 33.585,01 | 32.846,32 |
| Mas: Depreciación                  |      |             | 3.410,68  | 3.625,18  | 3.667,26  |
| Mas: Amortización                  |      |             | 321,35    | 321,35    | 321,35    |
| Menos; Pagos de capital            |      |             | 4.505,57  | 5.152,91  | 5.893,25  |
| Flujos de fondos netos del periodo |      |             | 32.489,49 | 32.378,64 | 30.941,69 |
| Inversiones en activos fijos       |      | 27.258      |           |           |           |
| Inversión diferida                 |      | 1.607       |           |           |           |
| Inversión en capital de trabajo    |      | 36.135      |           |           |           |
| Inversión neta del periodo         |      | -65.000     |           |           |           |
| FLUJO DE CAJA NETOS                |      | -65.000     | 32.489,49 | 32.378,64 | 30.941,69 |
|                                    | Tasa | 14,37%      |           |           |           |
|                                    | VAN  | \$ 8.849,09 |           |           |           |
|                                    | TIR  | 22,43%      |           |           |           |

Elaborado por: Los Autores



6.2.2. FACTIBILIDAD PRIVADA

La factibilidad privada del proyecto será presentada a través de la utilización de los tres métodos mas utilizados, estos son el cálculo del valor Actual Neto (VAN), el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el calculo del Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback).

6.2.2.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto del Proyecto después de haber descontado los flujos de efectivo y traídos a valor presente una tasa de patrimonio (Re) del 14,37% es de \$ \$22,668

Considerando que el valor del VAN es mayor a cero y positivo, significa que el proyecto es rentable.

6.2.2.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno del proyecto es del 33%, la cual se obtiene al traer a valor presente el flujo de caja. Esta tasa indica que el proyecto es rentable puesto que la TIR (33%) es mayor que la TMAR (14,37%).

6.2.2.3 PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO (PAYBACK)

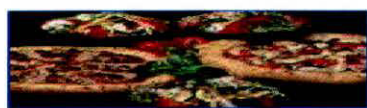
El periodo de recuperación descontado muestra que la inversión es recuperada en el segundo año.

Cuadro 6.4.

| PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO |            |                  |            |              |
|------------------------------------|------------|------------------|------------|--------------|
| Periodo                            | Flujo Neto | Flujo neto acum. | Inversión  | Recuperación |
| 0                                  |            |                  | -65.000,00 |              |
| 1                                  | 32.489     | 32.489,49        | -32.510,51 | -50%         |
| 2                                  | 32.379     | 64.868,13        | -131,87    | 100%         |
| 3                                  | 30.942     | 95.809,82        | 30.809,82  | 147%         |

Elaborado por: Los Autores





### 6.3. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Para realizar el análisis proyectado de la estructura financiera del proyecto, se ha calculado las razones financieras de liquidez, solvencia y rendimiento.

#### 6.3.1. Razones de Liquidez

La Razón de Circulante, nos indica la solvencia económica que tiene la empresa para responder a las obligaciones a corto plazo y en este proyecto nos resulta para el año 1 la razón de 1,77<sup>8</sup> veces, indicando que si es liquido.

#### 6.3.2 Razones de Solvencia

Tenemos la razón de solvencia muestra las relaciones entre las acreencias y obligaciones de la empresa con un resultado de 1,73<sup>9</sup>.

#### 6.3.3 Razones de Rentabilidad

Mide el rendimiento de las utilidades con respecto a las inversiones o las ventas.

El Margen Neto de Utilidad nos resulta en 0,10<sup>10</sup> para el primer año indicando que tenemos una Utilidad Neta confiable con respecto a las Ventas obtenidas.

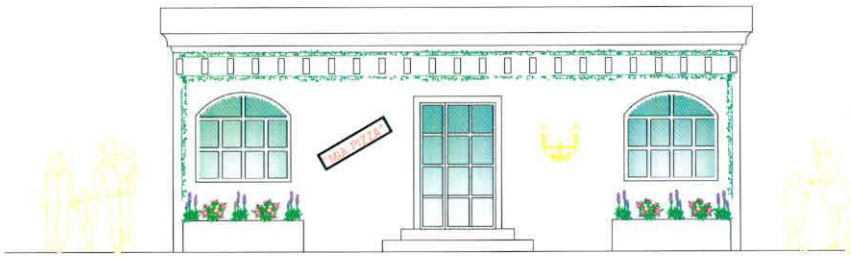
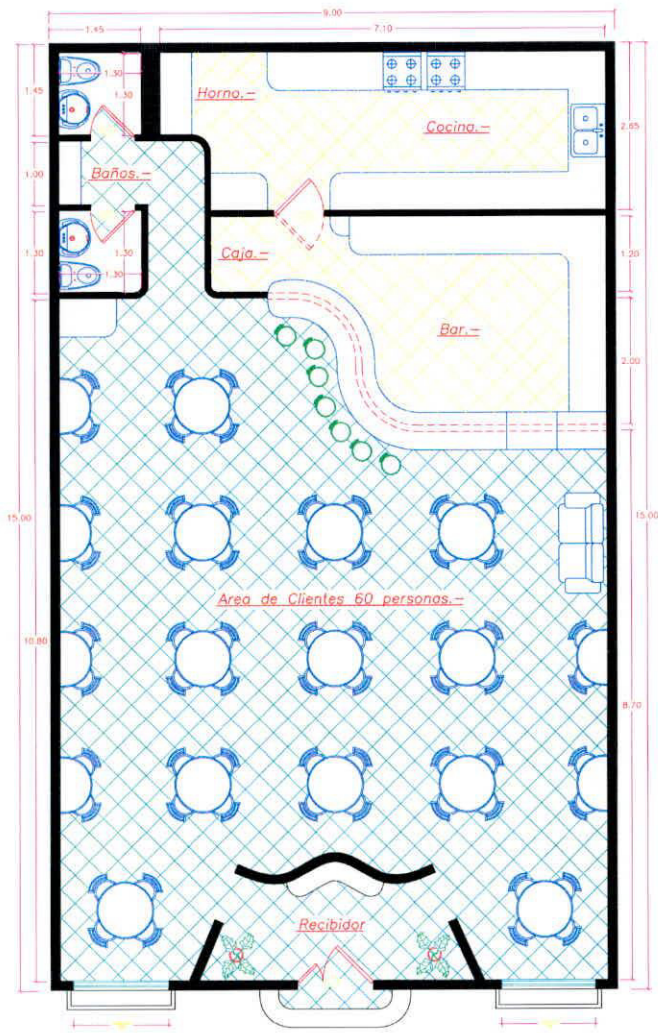
---

<sup>8</sup> Ver anexo 19

<sup>9</sup> Ver anexo 19

<sup>10</sup> Ver anexo 19

# PROYECTO "MÍA PIZZA"



DIBUJADO: J.V. VERIFICADO: J.C.

FECHA EMISION: Agosto/27/2007

UBICACION:

RESP. ARG.

#1/1





ANEXO 3  
PROYECCION DE VENTAS

|                             | Mes 1     | Mes 2     | Mes 3     | Mes 4     | Mes 5     | Mes 6     | Mes 7     | Mes 8     | Mes 9     | Mes 10    | Mes 11    | Mes 12    | Total      | Ano 2      | Ano 3      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Volumen de ventas(clientes) | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 3.360     | 40.320     | 42.336     | 44.453     |
| Precio sistema rodizio      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99      | 4,99       | 4,99       | 4,99       |
| Total ventas                | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 16.766,40 | 201.196,80 | 211.256,64 | 221.819,47 |
|                             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| Otros Ingresos              | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 1.764,00  | 21.168,00  | 22.226,40  | 23.337,72  |
|                             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| Total Ingresos              | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 18.530,40 | 222.364,80 | 233.483,04 | 245.157,19 |
|                             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| Impuestos                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| IVA                         | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 2.223,65  | 26.683,78  | 28.017,96  | 29.418,86  |
| Propina Legal               | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 1.853,04  | 22.236,48  | 23.348,30  | 24.515,72  |
|                             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| TOTAL                       | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 22.607,09 | 271.285,06 | 284.849,31 | 299.091,77 |

Elaborado por: Los Autores

**ANEXO 4**  
**FLUJO DE CAJA SIN DEUDA**

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                    |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
|-----------------------------------------|------------|-------------|--------|--------|--------------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------------|--------|--------|---------|---------|---------|
|                                         | Mes 0      | I TRIMESTRE |        |        | II TRIMESTRE |        |        | III TRIMESTRE |        |        | IV TRIMESTRE |        |        | AÑO     |         |         |
|                                         |            | Mes 1       | Mes 2  | Mes 3  | Mes 1        | Mes 2  | Mes 3  | Mes 1         | Mes 2  | Mes 3  | Mes 1        | Mes 2  | Mes 3  | 1       | 2       | 3       |
| <b>CAJA INICIAL</b>                     | 0          | 34.635      | 38.257 | 41.879 | 45.501       | 49.123 | 52.745 | 56.367        | 59.989 | 63.611 | 67.233       | 70.855 | 74.477 | 34.635  | 78.099  | 107.141 |
| <b>Mas:</b>                             |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>           |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Ingresos por venta                      |            | 22.607      | 22.607 | 22.607 | 22.607       | 22.607 | 22.607 | 22.607        | 22.607 | 22.607 | 22.607       | 22.607 | 22.607 | 271.285 | 284.849 | 299.092 |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>                 | 0          | 57.243      | 60.865 | 64.487 | 68.108       | 71.730 | 75.352 | 78.974        | 82.596 | 86.218 | 89.840       | 93.462 | 97.084 | 305.921 | 362.948 | 406.232 |
| <b>Menos:</b>                           |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Inversión Fija (activos fijos)          | 27.257,77  |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         | 1.073   | 364     |
| Gastos de personal                      |            | 1.827       | 1.827  | 1.827  | 1.827        | 1.827  | 1.827  | 1.827         | 1.827  | 1.827  | 1.827        | 1.827  | 1.827  | 21.929  | 23.000  | 24.125  |
| Gastos de operación                     |            | 11.863      | 11.863 | 11.863 | 11.863       | 11.863 | 11.863 | 11.863        | 11.863 | 11.863 | 11.863       | 11.863 | 11.863 | 142.353 | 152.318 | 177.089 |
| Gastos administrativos y ventas         |            | 1.218       | 1.218  | 1.218  | 1.218        | 1.218  | 1.218  | 1.218         | 1.218  | 1.218  | 1.218        | 1.218  | 1.218  | 14.619  | 14.624  | 15.747  |
| Deposito de Arriendos                   | 1.500,00   |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| <b>Menos:</b>                           |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| <b>Egresos por impuestos</b>            |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Impuesto Renta                          |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         | 7.871   | 7.802   |
| Asesoría legal                          | 200,00     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Escritura de constitución               | 400,00     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Permisos                                | 335,00     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Publicacion                             | 641,76     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Registro mercantil                      | 30,00      |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
|                                         | 1.606,76   |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Iva                                     |            | 2.224       | 2.224  | 2.224  | 2.224        | 2.224  | 2.224  | 2.224         | 2.224  | 2.224  | 2.224        | 2.224  | 2.224  | 26.684  | 28.018  | 29.419  |
| Propina Legal                           |            | 1.853       | 1.853  | 1.853  | 1.853        | 1.853  | 1.853  | 1.853         | 1.853  | 1.853  | 1.853        | 1.853  | 1.853  | 22.236  | 23.348  | 24.516  |
| <b>Prestaciones sociales</b>            |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Participacion utilidades a trabajadores |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         | 5.556   | 5.507   |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    | 30.364,53  | 18.985      | 18.985 | 18.985 | 18.985       | 18.985 | 18.985 | 18.985        | 18.985 | 18.985 | 18.985       | 18.985 | 18.985 | 227.821 | 255.808 | 284.569 |
| <b>NETO DISPONIBLE</b>                  | -30.364,53 | 38.257      | 41.879 | 45.501 | 49.123       | 52.745 | 56.367 | 59.989        | 63.611 | 67.233 | 70.855       | 74.477 | 78.099 | 78.099  | 107.141 | 121.663 |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                   | 65.000,00  |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| (+) Aporte socios                       | 65.000,00  |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| (+) Préstamos                           | -          |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| <b>CAJA FINAL</b>                       | 34.635,47  | 38.257      | 41.879 | 45.501 | 49.123       | 52.745 | 56.367 | 59.989        | 63.611 | 67.233 | 70.855       | 74.477 | 78.099 | 78.099  | 107.141 | 121.663 |

**ANEXO 5**  
**FLUJO DE CAJA CON DEUDA**

| FLUJO DE CAJA                           |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
|-----------------------------------------|------------|-------------|--------|--------|--------------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------------|--------|--------|---------|---------|---------|
|                                         | Mes 0      | I TRIMESTRE |        |        | II TRIMESTRE |        |        | III TRIMESTRE |        |        | IV TRIMESTRE |        |        | AÑO     |         |         |
|                                         |            | Mes 1       | Mes 2  | Mes 3  | Mes 1        | Mes 2  | Mes 3  | Mes 1         | Mes 2  | Mes 3  | Mes 1        | Mes 2  | Mes 3  | 1       | 2       | 3       |
| CAJA INICIAL                            | 0          | 34.635      | 37.567 | 40.499 | 43.431       | 46.362 | 49.294 | 52.226        | 55.157 | 58.089 | 61.021       | 63.952 | 66.884 | 34.635  | 69.816  | 91.943  |
| Mas:                                    |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| INGRESOS OPERACIONALES                  |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Ingresos por venta                      |            | 22.607      | 22.607 | 22.607 | 22.607       | 22.607 | 22.607 | 22.607        | 22.607 | 22.607 | 22.607       | 22.607 | 22.607 | 271.285 | 284.849 | 299.092 |
| TOTAL DISPONIBLE                        | 0          | 57.243      | 60.174 | 63.106 | 66.038       | 68.969 | 71.901 | 74.833        | 77.764 | 80.696 | 83.628       | 86.559 | 89.491 | 305.921 | 354.665 | 391.035 |
| Menos:                                  |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Inversión Fija (activos fijos)          | 27.257,77  |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         | 1.073   | 364     |
| Gastos de personal                      |            | 1.827       | 1.827  | 1.827  | 1.827        | 1.827  | 1.827  | 1.827         | 1.827  | 1.827  | 1.827        | 1.827  | 1.827  | 21.929  | 23.000  | 24.125  |
| Gastos de operación                     |            | 11.863      | 11.863 | 11.863 | 11.863       | 11.863 | 11.863 | 11.863        | 11.863 | 11.863 | 11.863       | 11.863 | 11.863 | 142.353 | 152.318 | 177.089 |
| Gastos administrativos y ventas         |            | 1.218       | 1.218  | 1.218  | 1.218        | 1.218  | 1.218  | 1.218         | 1.218  | 1.218  | 1.218        | 1.218  | 1.218  | 14.619  | 14.624  | 15.747  |
| Gastos financieros                      |            | 337         | 334    | 330    | 325          | 321    | 317,20 | 313           | 309    | 304    | 300          | 296    | 291    | 3.778   | 3.131   | 2.390   |
| Pago de dividendos                      |            | 353         | 356,76 | 361    | 365          | 369    | 373    | 377           | 382    | 386    | 390          | 395    | 399    | 4.506   | 5.153   | 5.893   |
| Deposito de Arriendos                   | 1.500,00   |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Menos:                                  |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Egresos por impuestos                   |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Impuesto Renta                          |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         | 7.068   | 7.137   |
| Asesoría legal                          | 200,00     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Escritura de constitución               | 400,00     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Permisos                                | 335,00     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Publicacion                             | 641,76     |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Registro mercantil                      | 30,00      |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
|                                         | 1.606,76   |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Iva                                     |            | 2.224       | 2.224  | 2.224  | 2.224        | 2.224  | 2.224  | 2.224         | 2.224  | 2.224  | 2.224        | 2.224  | 2.224  | 26.684  | 28.018  | 29.419  |
| Propina Legal                           |            | 1.853       | 1.853  | 1.853  | 1.853        | 1.853  | 1.853  | 1.853         | 1.853  | 1.853  | 1.853        | 1.853  | 1.853  | 22.236  | 23.348  | 24.516  |
| Prestaciones sociales                   |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| Participacion utilidades a trabajadores |            |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         | 4.989   | 5.038   |
| TOTAL EGRESOS                           | 30.364,53  | 19.675      | 19.675 | 19.675 | 19.675       | 19.675 | 19.675 | 19.675        | 19.675 | 19.675 | 19.675       | 19.675 | 19.675 | 236.105 | 262.722 | 291.718 |
| NETO DISPONIBLE                         | -30.364,53 | 37.567      | 40.499 | 43.431 | 46.362       | 49.294 | 52.226 | 55.157        | 58.089 | 61.021 | 63.952       | 66.884 | 69.816 | 69.816  | 91.943  | 99.317  |
| FINANCIAMIENTO                          | 65.000,00  |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| (+) Aporte socios                       | 35.000,00  |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| (+) Préstamos                           | 30.000,00  |             |        |        |              |        |        |               |        |        |              |        |        |         |         |         |
| CAJA FINAL                              | 34.635,47  | 37.567      | 40.499 | 43.431 | 46.362       | 49.294 | 52.226 | 55.157        | 58.089 | 61.021 | 63.952       | 66.884 | 69.816 | 69.816  | 91.943  | 99.317  |



| AMORTIZACION FIJA |           |  |                   |           |
|-------------------|-----------|--|-------------------|-----------|
| VALOR PRESTAMO    | 30.000,00 |  | ANUALIDADES       | 690,30    |
| TASA DE INTERES   | 13,50     |  | INTERESES         | 11.417,72 |
| PLAZO (AÑOS)      | 5         |  | TOTAL A PAGAR     | 41.417,72 |
| PLAZO EN MESES    | 60        |  | FECHA INICIO      | 09-01-07  |
| PERIODOS          | 12        |  | FECHA CANCELACION | 08-01-12  |
| CAPITALIZACION    | 12        |  |                   |           |

| PLAZO<br>60 | DIVIDENDO<br>MENSUALES | AMORTIZACION<br>CAPITAL | INTERES   | SALDO DEL<br>CAPITAL |
|-------------|------------------------|-------------------------|-----------|----------------------|
| 0           | 0,00                   | 0,00                    | 0,00      | 30.000,00            |
| 1           | 690,30                 | 352,80                  | 337,50    | 29.647,20            |
| 2           | 690,30                 | 356,76                  | 333,53    | 29.290,44            |
| 3           | 690,30                 | 360,78                  | 329,52    | 28.929,66            |
| 4           | 690,30                 | 364,84                  | 325,46    | 28.564,83            |
| 5           | 690,30                 | 368,94                  | 321,35    | 28.195,88            |
| 6           | 690,30                 | 373,09                  | 317,20    | 27.822,79            |
| 7           | 690,30                 | 377,29                  | 313,01    | 27.445,50            |
| 8           | 690,30                 | 381,53                  | 308,76    | 27.063,97            |
| 9           | 690,30                 | 385,83                  | 304,47    | 26.678,14            |
| 10          | 690,30                 | 390,17                  | 300,13    | 26.287,98            |
| 11          | 690,30                 | 394,56                  | 295,74    | 25.893,42            |
| 12          | 690,30                 | 398,99                  | 291,30    | 25.494,43            |
| 13          | 690,30                 | 403,48                  | 286,81    | 25.090,95            |
| 14          | 690,30                 | 408,02                  | 282,27    | 24.682,92            |
| 15          | 690,30                 | 412,61                  | 277,68    | 24.270,31            |
| 16          | 690,30                 | 417,25                  | 273,04    | 23.853,06            |
| 17          | 690,30                 | 421,95                  | 268,35    | 23.431,11            |
| 18          | 690,30                 | 426,70                  | 263,60    | 23.004,41            |
| 19          | 690,30                 | 431,50                  | 258,80    | 22.572,92            |
| 20          | 690,30                 | 436,35                  | 253,95    | 22.136,57            |
| 21          | 690,30                 | 441,26                  | 249,04    | 21.695,31            |
| 22          | 690,30                 | 446,22                  | 244,07    | 21.249,08            |
| 23          | 690,30                 | 451,24                  | 239,05    | 20.797,84            |
| 24          | 690,30                 | 456,32                  | 233,98    | 20.341,52            |
| 25          | 690,30                 | 461,45                  | 228,84    | 19.880,07            |
| 26          | 690,30                 | 466,64                  | 223,65    | 19.413,42            |
| 27          | 690,30                 | 471,89                  | 218,40    | 18.941,53            |
| 28          | 690,30                 | 477,20                  | 213,09    | 18.464,33            |
| 29          | 690,30                 | 482,57                  | 207,72    | 17.981,75            |
| 30          | 690,30                 | 488,00                  | 202,29    | 17.493,75            |
| 31          | 690,30                 | 493,49                  | 196,80    | 17.000,26            |
| 32          | 690,30                 | 499,04                  | 191,25    | 16.501,22            |
| 33          | 690,30                 | 504,66                  | 185,64    | 15.996,56            |
| 34          | 690,30                 | 510,33                  | 179,96    | 15.486,23            |
| 35          | 690,30                 | 516,08                  | 174,22    | 14.970,15            |
| 36          | 690,30                 | 521,88                  | 168,41    | 14.448,27            |
| 37          | 690,30                 | 527,75                  | 162,54    | 13.920,52            |
| 38          | 690,30                 | 533,69                  | 156,61    | 13.386,83            |
| 39          | 690,30                 | 539,69                  | 150,60    | 12.847,14            |
| 40          | 690,30                 | 545,77                  | 144,53    | 12.301,37            |
| 41          | 690,30                 | 551,90                  | 138,39    | 11.749,47            |
| 42          | 690,30                 | 558,11                  | 132,18    | 11.191,35            |
| 43          | 690,30                 | 564,39                  | 125,90    | 10.626,96            |
| 44          | 690,30                 | 570,74                  | 119,55    | 10.056,22            |
| 45          | 690,30                 | 577,16                  | 113,13    | 9.479,06             |
| 46          | 690,30                 | 583,66                  | 106,64    | 8.895,40             |
| 47          | 690,30                 | 590,22                  | 100,07    | 8.305,18             |
| 48          | 690,30                 | 596,86                  | 93,43     | 7.708,32             |
| 49          | 690,30                 | 603,58                  | 86,72     | 7.104,74             |
| 50          | 690,30                 | 610,37                  | 79,93     | 6.494,37             |
| 51          | 690,30                 | 617,23                  | 73,06     | 5.877,14             |
| 52          | 690,30                 | 624,18                  | 66,12     | 5.252,96             |
| 53          | 690,30                 | 631,20                  | 59,10     | 4.621,76             |
| 54          | 690,30                 | 638,30                  | 51,99     | 3.983,46             |
| 55          | 690,30                 | 645,48                  | 44,81     | 3.337,98             |
| 56          | 690,30                 | 652,74                  | 37,55     | 2.685,24             |
| 57          | 690,30                 | 660,09                  | 30,21     | 2.025,15             |
| 58          | 690,30                 | 667,51                  | 22,78     | 1.357,64             |
| 59          | 690,30                 | 675,02                  | 15,27     | 682,62               |
| 60          | 690,30                 | 682,62                  | 7,68      | 0,00                 |
| TOTAL       | 41.417,72              | 30.000,00               | 11.417,72 |                      |

## ANEXO 7

Análisis de Riesgo de Mercado  
Supuesto: Ventas disminuyen en un 5%

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 211.247        | 221.809        | 232.899        |
| IVA 12%                | 25.350         | 26.617         | 27.948         |
| Propina Legal          | 21.125         | 22.181         | 23.290         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>257.721</b> | <b>270.607</b> | <b>284.137</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |                 |                |                  |                  |                  |
|-------------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
|                                           |                 | AÑO            |                  |                  |                  |
|                                           |                 | 0              | 1                | 2                | 3                |
| Utilidad Bruta                            |                 |                | 26.487,08        | 32.216,77        | 37.276,94        |
| Mas: Depreciación                         |                 |                | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Mas: Amortización                         |                 |                | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Menos: Pago de Capital                    |                 |                | 4.505,57         | 5.152,91         | 5.893,25         |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |                 |                | <b>25.713,54</b> | <b>31.034,64</b> | <b>35.609,94</b> |
| Inversiones en activos fijos              |                 | 27.258         |                  |                  |                  |
| Inversión diferida                        |                 | 1.607          |                  |                  |                  |
| Inversión en capital de trabajo           |                 | 36.135         |                  |                  |                  |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |                 | <b>-65.000</b> |                  |                  |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |                 | <b>-65.000</b> | <b>25.714</b>    | <b>31.035</b>    | <b>35.610</b>    |
| <b>Tasa</b>                               | <b>14,37%</b>   |                |                  |                  |                  |
| <b>VAN</b>                                | <b>\$ 5.012</b> |                |                  |                  |                  |
| <b>TIR</b>                                | <b>18,68%</b>   |                |                  |                  |                  |

## ESTADO DE RESULTADOS

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 211.246,56       | 221.808,89       | 232.899,33       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 140.053,72       | 144.362,00       | 148.822,39       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>71.192,84</b> | <b>77.446,88</b> | <b>84.076,94</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 44.705,76        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>26.487,08</b> | <b>32.216,77</b> | <b>37.276,94</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 3.973,06         | 4.832,52         | 5.591,54         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>22.514,02</b> | <b>27.384,25</b> | <b>31.685,40</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 5.628,50         | 6.846,06         | 7.921,35         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>16.885,51</b> | <b>20.538,19</b> | <b>23.764,05</b> |

## ANEXO 8

Análisis de Riesgo de Mercado  
Supuesto: Ventas disminuyen en un 8%

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 204.576        | 214.804        | 225.545        |
| IVA 12%                | 24.549         | 25.777         | 27.065         |
| Propina Legal          | 20.458         | 21.480         | 22.554         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>249.582</b> | <b>262.061</b> | <b>275.164</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |            |                |                  |                  |                  |
|-------------------------------------------|------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
|                                           |            | AÑO            |                  |                  |                  |
|                                           |            | 0              | 1                | 2                | 3                |
| Utilidad Bruta                            |            |                | 19.816,13        | 25.212,28        | 29.922,23        |
| Mas: Depreciación                         |            |                | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Mas: Amortización                         |            |                | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Menos: Pago de Capital                    |            |                | 4.505,57         | 5.152,91         | 5.893,25         |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |            |                | <b>19.042,60</b> | <b>24.030,15</b> | <b>28.255,22</b> |
| Inversiones en activos fijos              |            | 27.258         |                  |                  |                  |
| Inversión diferida                        |            | 1.607          |                  |                  |                  |
| Inversión en capital de trabajo           |            | 36.135         |                  |                  |                  |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |            | <b>-65.000</b> |                  |                  |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |            | <b>-65.000</b> | <b>19.043</b>    | <b>24.030</b>    | <b>28.255</b>    |
| Tasa                                      | 14,37%     |                |                  |                  |                  |
| VAN                                       | -\$ 11.092 |                |                  |                  |                  |
| TIR                                       | 4,49%      |                |                  |                  |                  |

## ESTADO DE RESULTADOS

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 204.575,62       | 214.804,40       | 225.544,62       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 140.053,72       | 144.362,00       | 148.822,39       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>64.521,89</b> | <b>70.442,39</b> | <b>76.722,23</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 44.705,76        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>19.816,13</b> | <b>25.212,28</b> | <b>29.922,23</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 2.972,42         | 3.781,84         | 4.488,33         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>16.843,71</b> | <b>21.430,44</b> | <b>25.433,89</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 4.210,93         | 5.357,61         | 6.358,47         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>12.632,79</b> | <b>16.072,83</b> | <b>19.075,42</b> |



**ANEXO 9**  
**Análisis de Riesgo de Mercado**  
**Supuesto: Precio disminuye en un 5%**

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 212.305        | 222.920        | 234.066        |
| IVA 12%                | 25.477         | 26.750         | 28.088         |
| Propina Legal          | 21.230         | 22.292         | 23.407         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>259.012</b> | <b>271.963</b> | <b>285.561</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5% en relacion al año anterior

Elaborado por: Los Autores

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                       | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                         |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                          | 212.304,96       | 222.920,21       | 234.066,22       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                 |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                  | 145.403,68       | 155.581,94       | 166.472,68       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                 | <b>66.901,28</b> | <b>67.338,27</b> | <b>67.593,54</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>           |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                    | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas       | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                    | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación               | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales            | 44.705,76        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR</b> | <b>22.195,52</b> | <b>22.108,15</b> | <b>20.793,54</b> |
| (-) 15% Trabajadores                  | 3.329,33         | 3.316,22         | 3.119,03         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>    | <b>18.866,19</b> | <b>18.791,93</b> | <b>17.674,51</b> |
| (-) Impuestos 25%                     | 4.716,55         | 4.697,98         | 4.418,63         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                  | <b>14.149,64</b> | <b>14.093,95</b> | <b>13.255,88</b> |

Elaborado por: Los Autores

| FLUJO DE CAJA NETO                        |            |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |            | AÑO            |               |               |               |
|                                           |            | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |            |                | 22.195,52     | 22.108,15     | 20.793,54     |
| Mas: Depreciación                         |            |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |            |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de capital                    |            |                | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |            |                | <b>21.422</b> | <b>20.926</b> | <b>19.127</b> |
| Inversiones en activos fijos              |            | 27.258         |               |               |               |
| Inversion diferida                        |            | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |            | 36.135         |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |            | <b>-65.000</b> |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |            | <b>-65.000</b> | <b>21.422</b> | <b>20.926</b> | <b>19.127</b> |
| Tasa                                      | 14,37%     |                |               |               |               |
| VAN                                       | -\$ 17.486 |                |               |               |               |
| TIR                                       | -2,79%     |                |               |               |               |

Elaborado por: Los Autores

**ANEXO 10**  
**Análisis de Riesgo de Mercado**  
**Supuesto: Precio disminuye en un 8%**

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 206.269        | 216.583        | 227.412        |
| IVA 12%                | 24.752         | 25.990         | 27.289         |
| Propina Legal          | 20.627         | 21.658         | 22.741         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>251.648</b> | <b>264.231</b> | <b>277.442</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |                   |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |                   | AÑO            |               |               |               |
|                                           |                   | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |                   |                | 16.159,61     | 15.770,45     | 14.138,96     |
| Mas: Depreciación                         |                   |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |                   |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de deuda                      |                   |                | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |                   |                | <b>15.386</b> | <b>14.588</b> | <b>12.472</b> |
| Inversiones en activos fijos              |                   | 27.258         |               |               |               |
| Inversión diferida                        |                   | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |                   | 36.135         |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |                   | <b>-65.000</b> |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |                   | <b>-65.000</b> | <b>15.386</b> | <b>14.588</b> | <b>12.472</b> |
| <b>Tasa</b>                               | <b>14,37%</b>     |                |               |               |               |
| <b>VAN</b>                                | <b>-\$ 32.057</b> |                |               |               |               |
| <b>TIR</b>                                | <b>-19,18%</b>    |                |               |               |               |

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 206.269,06       | 216.582,51       | 227.411,63       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 145.403,68       | 155.581,94       | 166.472,68       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>60.865,37</b> | <b>61.000,57</b> | <b>60.938,96</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 44.705,76        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>16.159,61</b> | <b>15.770,45</b> | <b>14.138,96</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 2.423,94         | 2.365,57         | 2.120,84         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>       | <b>13.735,67</b> | <b>13.404,88</b> | <b>12.018,11</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 3.433,92         | 3.351,22         | 3.004,53         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>10.301,75</b> | <b>10.053,66</b> | <b>9.013,58</b>  |

# ANEXO 11

## Análisis de Riesgo Técnico

Supuesto: Insumos aumentan en un 5% en el primer año

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |           |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|-----------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |           | AÑO            |               |               |               |
|                                           |           | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |           |                | 25.567,91     | 25.515,41     | 24.228,05     |
| Mas: Depreciación                         |           |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |           |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de capital                    |           |                | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |           |                | <b>24.794</b> | <b>24.333</b> | <b>22.561</b> |
| Inversiones en activos fijos              |           | 27.258         |               |               |               |
| Inversión diferida                        |           | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |           | 36.135         |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |           | <b>-65.000</b> |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |           | <b>-65.000</b> | <b>24.794</b> | <b>24.333</b> | <b>22.561</b> |
| Tasa                                      | 14,37%    |                |               |               |               |
| VAN                                       | -\$ 9.637 |                |               |               |               |
| TIR                                       | 5,15%     |                |               |               |               |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | Trimestre 1      | Trimestre 2      | Trimestre 3      | Trimestre 4      | 1 año             | 2 año             | 3 año             |
| Insumos                            | 35.109,11        | 35.109,11        | 35.109,11        | 35.109,11        | 140.436,45        | 150.267,00        | 160.785,69        |
| Agua                               | 96,00            | 96,00            | 96,00            | 96,00            | 384,00            | 410,88            | 439,64            |
| Energía eléctrica                  | 360,00           | 360,00           | 360,00           | 360,00           | 1.440,00          | 1.540,80          | 1.648,66          |
| Teléfono                           | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 240,00            | 256,80            | 274,78            |
| Gas                                | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 240,00            | 256,80            | 274,78            |
| Articulos de Limpieza              | 75,00            | 75,00            | 75,00            | 75,00            | 300,00            | 321,00            | 343,47            |
| Alquiler de oficina                | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00         | 6.000,00          | 6.420,00          | 6.869,40          |
| Depreciación equipos y utensilios  | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 3.050,68          | 3.264,23          | 3.492,73          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>38.022,78</b> | <b>38.022,78</b> | <b>38.022,78</b> | <b>38.022,78</b> | <b>152.091,13</b> | <b>162.737,51</b> | <b>174.129,14</b> |

Nota: Se aplica el indice de inflación del 7% anual

## ESTADO DE RESULTADOS

|                                       | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                         |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                          | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                 |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                  | 152.091,13       | 162.737,51       | 174.129,14       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                 | <b>70.273,67</b> | <b>70.745,53</b> | <b>71.028,05</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>           |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                    | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas       | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                    | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación               | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales            | 44.705,76        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR</b> | <b>25.567,91</b> | <b>25.515,41</b> | <b>24.228,05</b> |
| (-) 15% Trabajadores                  | 3.835,19         | 3.827,31         | 3.634,21         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>    | <b>21.732,72</b> | <b>21.688,10</b> | <b>20.593,84</b> |
| (-) Impuestos 25%                     | 5.433,18         | 5.422,03         | 5.148,46         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                  | <b>16.299,54</b> | <b>16.266,08</b> | <b>15.445,38</b> |



## ANEXO 12

### Análisis de Riesgo Técnico

Supuesto: Insumos aumentan en un 10% en el primer año

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |                   |               |               |               |  |
|-------------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--|
|                                           | AÑO               |               |               |               |  |
|                                           | 0                 | 1             | 2             | 3             |  |
| Utilidad Bruta                            |                   | 18.880,46     | 18.359,84     | 16.571,59     |  |
| Mas: Depreciación                         |                   | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |  |
| Mas: Amortización                         |                   | 321,35        | 321,35        | 321,35        |  |
| Menos: Pago de capital                    |                   | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |  |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |                   | <b>18.107</b> | <b>17.178</b> | <b>14.905</b> |  |
| Inversiones en activos fijos              | 27.258            |               |               |               |  |
| Inversión diferida                        | 1.607             |               |               |               |  |
| Inversión en capital de trabajo           | 36.135            |               |               |               |  |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         | <b>-65.000</b>    |               |               |               |  |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                | <b>-65.000</b>    | <b>18.107</b> | <b>17.178</b> | <b>14.905</b> |  |
| <b>Tasa</b>                               | <b>14,37%</b>     |               |               |               |  |
| <b>VAN</b>                                | <b>-\$ 26.072</b> |               |               |               |  |
| <b>TIR</b>                                | <b>-12,25%</b>    |               |               |               |  |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | Trimestre 1      | Trimestre 2      | Trimestre 3      | Trimestre 4      | 1 año             | 2 año             | 3 año             |
| Insumos                            | 36.780,98        | 36.780,98        | 36.780,98        | 36.780,98        | 147.123,90        | 157.422,57        | 168.442,15        |
| Agua                               | 96,00            | 96,00            | 96,00            | 96,00            | 384,00            | 410,88            | 439,64            |
| Energía eléctrica                  | 360,00           | 360,00           | 360,00           | 360,00           | 1.440,00          | 1.540,80          | 1.648,66          |
| Teléfono                           | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 240,00            | 256,80            | 274,78            |
| Gas                                | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 240,00            | 256,80            | 274,78            |
| Articulos de Limpieza              | 75,00            | 75,00            | 75,00            | 75,00            | 300,00            | 321,00            | 343,47            |
| Alquiler de oficina                | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00         | 6.000,00          | 6.420,00          | 6.869,40          |
| Depreciación equipos y utensilios  | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 3.050,68          | 3.264,23          | 3.492,73          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>39.694,65</b> | <b>39.694,65</b> | <b>39.694,65</b> | <b>39.694,65</b> | <b>158.778,58</b> | <b>169.893,08</b> | <b>181.785,60</b> |

Nota: Las tarifas de los servicios básicos se aplica el índice de inflación del 7% anual

### ESTADO DE RESULTADOS

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 158.778,58       | 169.893,08       | 181.785,60       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>63.586,22</b> | <b>63.589,96</b> | <b>63.371,59</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 44.705,76        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>18.880,46</b> | <b>18.359,84</b> | <b>16.571,59</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 2.832,07         | 2.753,98         | 2.485,74         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>16.048,39</b> | <b>15.605,86</b> | <b>14.085,85</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 4.012,10         | 3.901,47         | 3.521,46         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>12.036,29</b> | <b>11.704,40</b> | <b>10.564,39</b> |

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |      |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |      | AÑO            |               |               |               |
|                                           |      | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |      |                | 31.196,93     | 31.559,63     | 30.717,59     |
| Mas: Depreciación                         |      |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |      |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de Capital                    |      |                | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |      |                | <b>30.423</b> | <b>30.378</b> | <b>29.051</b> |
| Inversiones en activos fijos              |      | 27.258         |               |               |               |
| Inversión diferida                        |      | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |      | 36.135         |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |      | <b>-65.000</b> |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |      | <b>-65.000</b> | <b>30.423</b> | <b>30.378</b> | <b>29.051</b> |
|                                           | Tasa | 14,37%         |               |               |               |
|                                           | VAN  | \$ 4.243       |               |               |               |
|                                           | TIR  | 18,27%         |               |               |               |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | Trimestre 1      | Trimestre 2      | Trimestre 3      | Trimestre 4      | 1 año             | 2 año             | 3 año             |
| Insumos                            | 33.437,25        | 33.437,25        | 33.437,25        | 33.437,25        | 133.749,00        | 143.111,43        | 153.129,23        |
| Agua                               | 96,00            | 96,00            | 96,00            | 96,00            | 384,00            | 410,88            | 439,64            |
| Energía eléctrica                  | 360,00           | 360,00           | 360,00           | 360,00           | 1.440,00          | 1.540,80          | 1.648,66          |
| Teléfono                           | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 240,00            | 256,80            | 274,78            |
| Gas                                | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 60,00            | 240,00            | 256,80            | 274,78            |
| Artículos de Limpieza              | 75,00            | 75,00            | 75,00            | 75,00            | 300,00            | 321,00            | 343,47            |
| Alquiler de oficina                | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00         | 1.500,00         | 6.000,00          | 6.420,00          | 6.869,40          |
| Depreciación equipos y utensilios  | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 3.050,68          | 3.264,23          | 3.492,73          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>36.350,92</b> | <b>36.350,92</b> | <b>36.350,92</b> | <b>36.350,92</b> | <b>145.403,68</b> | <b>155.581,94</b> | <b>166.472,68</b> |

Nota: Se aplica el índice de inflación del 7% anual

## ESTADO DE RESULTADOS

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 145.403,68       | 155.581,94       | 166.472,68       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>76.961,12</b> | <b>77.901,10</b> | <b>78.684,52</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 22.987,51        | 24.111,54        | 25.291,76        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 45.764,19        | 46.341,47        | 47.966,92        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>31.196,93</b> | <b>31.559,63</b> | <b>30.717,59</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 4.679,54         | 4.733,94         | 4.607,64         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>26.517,39</b> | <b>26.825,69</b> | <b>26.109,95</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 6.629,35         | 6.706,42         | 6.527,49         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>19.888,04</b> | <b>20.119,26</b> | <b>19.582,47</b> |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL             |                  |                  |                  |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                               | 1 año            | 2 año            | 3 año            |
| Sueldo                                        | 16.128,00        | 16.934,40        | 17.781,12        |
| <b>Ingreso bruto total</b>                    | <b>16.128,00</b> | <b>16.934,40</b> | <b>17.781,12</b> |
| Aporte personal 9,35%                         | 1.507,97         | 1.583,37         | 1.662,53         |
| <b>Ingreso neto disponible mensual</b>        | <b>14.620,03</b> | <b>15.351,03</b> | <b>16.118,59</b> |
| <b>Beneficios sociales</b>                    |                  |                  |                  |
| Décimo tercer sueldo                          | 1.344,00         | 1.411,20         | 1.481,76         |
| Décimo cuarto sueldo                          | 507,00           | 507,00           | 507,00           |
| Vacaciones                                    | 253,44           | 266,11           | 279,42           |
| <b>Total beneficios sociales</b>              | <b>2.104,44</b>  | <b>2.184,31</b>  | <b>2.268,18</b>  |
| <b>Beneficios adicionales</b>                 |                  |                  |                  |
| Aporte patronal 11,15%                        | 1.798,27         | 1.888,19         | 1.982,59         |
| SECAP 0,5%                                    | 806,40           | 846,72           | 889,06           |
| IECE 0,5%                                     | 806,40           | 846,72           | 889,06           |
| Fondo de reserva                              | 1.344,00         | 1.411,20         | 1.481,76         |
| <b>Total beneficios adicionales mensuales</b> | <b>4.755,07</b>  | <b>4.992,83</b>  | <b>5.242,47</b>  |
| <b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>               | <b>22.987,51</b> | <b>24.111,54</b> | <b>25.291,76</b> |

Nota: Se aplica al sueldo un incremento del 5% anual



**ANEXO 14**  
**Análisis de Riesgo Técnico**  
**Supuesto: Sueldos aumentan en un 10% en el primer año**

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |                 |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |                 | AÑO            |               |               |               |
|                                           |                 | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |                 |                | 30.138,49     | 30.448,28     | 29.550,67     |
| Mas: Depreciación                         |                 |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |                 |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de capital                    |                 |                | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |                 |                | <b>29.365</b> | <b>29.266</b> | <b>27.884</b> |
| Inversiones en activos fijos              |                 | 27.258         |               |               |               |
| Inversión diferida                        |                 | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |                 | 36.135         |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |                 | <b>-65.000</b> |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |                 | <b>-65.000</b> | <b>29.365</b> | <b>29.266</b> | <b>27.884</b> |
| <b>Tasa</b>                               | <b>14,37%</b>   |                |               |               |               |
| <b>VAN</b>                                | <b>\$ 1.688</b> |                |               |               |               |
| <b>TIR</b>                                | <b>15,93%</b>   |                |               |               |               |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION |             |             |             |             |            |            |            |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
|                                    | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 | 1 año      | 2 año      | 3 año      |
| Insumos                            | 33.437,25   | 33.437,25   | 33.437,25   | 33.437,25   | 133.749,00 | 143.111,43 | 153.129,23 |
| Agua                               | 96,00       | 96,00       | 96,00       | 96,00       | 384,00     | 410,88     | 439,64     |
| Energía eléctrica                  | 360,00      | 360,00      | 360,00      | 360,00      | 1.440,00   | 1.540,80   | 1.648,66   |
| Teléfono                           | 60,00       | 60,00       | 60,00       | 60,00       | 240,00     | 256,80     | 274,78     |
| Gas                                | 60,00       | 60,00       | 60,00       | 60,00       | 240,00     | 256,80     | 274,78     |
| Artículos de Limpieza              | 75,00       | 75,00       | 75,00       | 75,00       | 300,00     | 321,00     | 343,47     |
| Alquiler de oficina                | 1.500,00    | 1.500,00    | 1.500,00    | 1.500,00    | 6.000,00   | 6.420,00   | 6.869,40   |
| Depreciación equipos y utensilios  | 762,67      | 762,67      | 762,67      | 762,67      | 3.050,68   | 3.264,23   | 3.492,73   |
| TOTAL                              | 36.350,92   | 36.350,92   | 36.350,92   | 36.350,92   | 145.403,68 | 155.581,94 | 166.472,68 |

Nota: Se aplica el índice de inflación del 7% anual

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 145.403,68       | 155.581,94       | 166.472,68       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>76.961,12</b> | <b>77.901,10</b> | <b>78.684,52</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 24.045,94        | 25.222,89        | 26.458,69        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 46.822,62        | 47.452,82        | 49.133,84        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>30.138,49</b> | <b>30.448,28</b> | <b>29.550,67</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 4.520,77         | 4.567,24         | 4.432,60         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>25.617,72</b> | <b>25.881,03</b> | <b>25.118,07</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 6.404,43         | 6.470,26         | 6.279,52         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>19.213,29</b> | <b>19.410,78</b> | <b>18.838,55</b> |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL             |                  |                  |                  |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                               | 1 año            | 2 año            | 3 año            |
| Sueldo                                        | 16.896,00        | 17.740,80        | 18.627,84        |
| <b>Ingreso bruto total</b>                    | <b>16.896,00</b> | <b>17.740,80</b> | <b>18.627,84</b> |
| Aporte personal 9,35%                         | 1.579,78         | 1.658,76         | 1.741,70         |
| <b>Ingreso neto disponible mensual</b>        | <b>15.316,22</b> | <b>16.082,04</b> | <b>16.886,14</b> |
| <b>Beneficios sociales</b>                    |                  |                  |                  |
| Décimo tercer sueldo                          | 1.408,00         | 1.478,40         | 1.552,32         |
| Décimo cuarto sueldo                          | 507,00           | 507,00           | 507,00           |
| Vacaciones                                    | 253,44           | 266,11           | 279,42           |
| <b>Total beneficios sociales</b>              | <b>2.168,44</b>  | <b>2.251,51</b>  | <b>2.338,74</b>  |
| <b>Beneficios adicionales</b>                 |                  |                  |                  |
| Aporte patronal 11,15%                        | 1.883,90         | 1.978,10         | 2.077,00         |
| SECAP 0,5%                                    | 844,80           | 887,04           | 931,39           |
| IECE 0,5%                                     | 844,80           | 887,04           | 931,39           |
| Fondo de reserva                              | 1.408,00         | 1.478,40         | 1.552,32         |
| <b>Total beneficios adicionales mensuales</b> | <b>4.981,50</b>  | <b>5.230,58</b>  | <b>5.492,11</b>  |
| <b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>               | <b>24.045,94</b> | <b>25.222,89</b> | <b>26.458,69</b> |

Nota: Se aplica al sueldo un incremento del 5% anual



| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |          |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|----------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |          | AÑO            |               |               |               |
|                                           |          | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |          |                | 26.756,70     | 26.839,88     | 25.700,29     |
| Mas: Depreciación                         |          |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |          |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de capital                    |          |                | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |          |                | <b>30.489</b> | <b>30.811</b> | <b>29.927</b> |
| Inversiones en activos fijos              |          | 27.258         |               |               |               |
| Inversión diferida                        |          | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |          | 36.135         |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |          | <b>-65.000</b> |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |          | <b>-65.000</b> | <b>30.489</b> | <b>30.811</b> | <b>29.927</b> |
| Tasa                                      | 14,37%   |                |               |               |               |
| VAN                                       | \$ 5.217 |                |               |               |               |
| TIR                                       | 19,13%   |                |               |               |               |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | Trimestre 1      | Trimestre 2      | Trimestre 3      | Trimestre 4      | 1 año             | 2 año             | 3 año             |
| Insumos                            | 34.106,00        | 34.106,00        | 34.106,00        | 34.106,00        | 136.423,98        | 145.973,66        | 156.191,81        |
| Agua                               | 97,92            | 97,92            | 97,92            | 97,92            | 391,68            | 419,10            | 448,43            |
| Energía eléctrica                  | 367,20           | 367,20           | 367,20           | 367,20           | 1.468,80          | 1.571,62          | 1.681,63          |
| Teléfono                           | 61,20            | 61,20            | 61,20            | 61,20            | 244,80            | 261,94            | 280,27            |
| Gas                                | 61,20            | 61,20            | 61,20            | 61,20            | 244,80            | 261,94            | 280,27            |
| Artículos de Limpieza              | 76,50            | 76,50            | 76,50            | 76,50            | 306,00            | 327,42            | 350,34            |
| Alquiler de oficina                | 1.530,00         | 1.530,00         | 1.530,00         | 1.530,00         | 6.120,00          | 6.548,40          | 7.006,79          |
| Depreciación equipos y utensilios  | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 3.111,70          | 3.329,52          | 3.562,58          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>37.062,69</b> | <b>37.062,69</b> | <b>37.062,69</b> | <b>37.062,69</b> | <b>148.311,76</b> | <b>158.693,58</b> | <b>169.802,13</b> |

Nota: Se aplica el índice de inflación del 7% anual

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL            |                  |                  |                  |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                              | 1 año            | 2 año            | 3 año            |
| Sueldo                                       | 16.896,00        | 17.740,80        | 18.627,84        |
| <b>Ingreso bruto total</b>                   | <b>16.896,00</b> | <b>17.740,80</b> | <b>18.627,84</b> |
| Aporte personal 9,35%                        | 1.579,78         | 1.658,76         | 1.741,70         |
| <b>Ingreso neto disponible mensual</b>       | <b>15.316,22</b> | <b>16.082,04</b> | <b>16.886,14</b> |
| <b>Beneficios sociales</b>                   |                  |                  |                  |
| Décimo tercer sueldo                         | 1.408,00         | 1.478,40         | 1.552,32         |
| Décimo cuarto sueldo                         | 507,00           | 507,00           | 507,00           |
| Vacaciones                                   | 253,44           | 266,11           | 279,42           |
| <b>Total beneficios sociales</b>             | <b>2.168,44</b>  | <b>2.251,51</b>  | <b>2.338,74</b>  |
| <b>Beneficios adicionales</b>                |                  |                  |                  |
| Aporte patronal 11,15%                       | 1.883,90         | 1.978,10         | 2.077,00         |
| SECAP 0,5%                                   | 844,80           | 887,04           | 931,39           |
| IECE 0,5%                                    | 844,80           | 887,04           | 931,39           |
| Fondo de reserva                             | 1.408,00         | 1.478,40         | 1.552,32         |
| <b>Total beneficios adicionales mensuale</b> | <b>4.981,50</b>  | <b>5.230,58</b>  | <b>5.492,11</b>  |
| <b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>              | <b>24.045,94</b> | <b>25.222,89</b> | <b>26.458,69</b> |

Nota: Se aplica al sueldo un incremento del 5% anual

## ESTADO DE RESULTADOS

|                                 | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                   |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                    | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>           |                  |                  |                  |
| Costos de Producción            | 148.311,76       | 158.693,58       | 169.802,13       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>           | <b>74.053,04</b> | <b>74.789,46</b> | <b>75.355,06</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>     |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal              | 24.526,86        | 25.727,35        | 26.987,86        |
| Gastos administrativos y ventas | 14.251,80        | 14.231,03        | 15.326,20        |
| Gastos financieros              | 4.785,64         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación         | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución          | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales      | 47.296,34        | 47.949,58        | 49.654,77        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRA</b>  | <b>26.756,70</b> | <b>26.839,88</b> | <b>25.700,29</b> |
| (-) 15% Trabajadores            | 4.013,51         | 4.025,98         | 3.855,04         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPU</b>   | <b>22.743,20</b> | <b>22.813,90</b> | <b>21.845,24</b> |
| (-) Impuestos 25%               | 5.685,80         | 5.703,48         | 5.461,31         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            | <b>17.057,40</b> | <b>17.110,43</b> | <b>16.383,93</b> |

**ANEXO 10**  
**Análisis de Riesgo Económico**  
 Supuesto: Costos Operativos aumentan en un 5%

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |               |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |               | AÑO            |               |               |               |
|                                           |               | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |               |                | 26.469,66     | 25.447,71     | 19.924,71     |
| Mas: Depreciación                         |               |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |               |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de capital                    |               |                | 4.505,57      | 5.152,91      | 5.893,25      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |               |                | <b>25.696</b> | <b>24.266</b> | <b>18.258</b> |
| Inversiones en activos fijos              |               | 27.258         |               |               |               |
| Inversión diferida                        |               | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |               | 36.135         |               |               |               |
| Inversión neta del periodo                |               | -65.000        |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |               | <b>-65.000</b> | <b>25.696</b> | <b>24.266</b> | <b>18.258</b> |
| <b>Tasa VAN</b>                           | <b>14,37%</b> |                |               |               |               |
| <b>TIR</b>                                | <b>2,60%</b>  |                |               |               |               |

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | Trimestre 1      | Trimestre 2      | Trimestre 3      | Trimestre 4      | 1 año             | 2 año             | 3 año             |
| Insumos                            | 35.109,11        | 35.109,11        | 35.109,11        | 35.109,11        | <b>140.436,45</b> | <b>150.267,00</b> | 160.785,69        |
| Agua                               | 100,80           | 100,80           | 100,80           | 100,80           | <b>403,20</b>     | 431,42            | 461,62            |
| Energía eléctrica                  | 378,00           | 378,00           | 378,00           | 378,00           | <b>1.512,00</b>   | 1.617,84          | 1.731,09          |
| Teléfono                           | 63,00            | 63,00            | 63,00            | 63,00            | <b>252,00</b>     | 269,64            | 288,51            |
| Gas                                | 63,00            | 63,00            | 63,00            | 63,00            | <b>252,00</b>     | 269,64            | 288,51            |
| Artículos de Limpieza              | 78,75            | 78,75            | 78,75            | 78,75            | <b>315,00</b>     | 337,05            | 360,64            |
| Alquiler de oficina                | 1.575,00         | 1.575,00         | 1.575,00         | 1.575,00         | <b>6.300,00</b>   | 6.741,00          | 7.212,87          |
| Depreciación equipos y utensilios  | 762,67           | 762,67           | 762,67           | 762,67           | <b>3.203,22</b>   | 3.427,44          | 3.667,36          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>38.130,33</b> | <b>38.130,33</b> | <b>38.130,33</b> | <b>38.130,33</b> | <b>152.673,87</b> | <b>163.361,04</b> | <b>174.796,31</b> |

Nota: Se aplica el índice de inflación del 7% anual

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL           |                  |                  |                  |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                             | 1 año            | 2 año            | 3 año            |
| Sueldo                                      | 16.896,00        | 17.740,80        | 18.627,84        |
| <b>Ingreso bruto total</b>                  | <b>16.896,00</b> | <b>17.740,80</b> | <b>18.627,84</b> |
| Aporte personal 9,35%                       | 1.579,78         | 1.658,76         | 1.741,70         |
| <b>Ingreso neto disponible mensual</b>      | <b>15.316,22</b> | <b>16.082,04</b> | <b>16.886,14</b> |
| <b>Beneficios sociales</b>                  |                  |                  |                  |
| Décimo tercer sueldo                        | 1.408,00         | 1.478,40         | 1.552,32         |
| Décimo cuarto sueldo                        | 507,00           | 507,00           | 507,00           |
| Vacaciones                                  | 253,44           | 266,11           | 279,42           |
| <b>Total beneficios sociales</b>            | <b>2.168,44</b>  | <b>2.251,51</b>  | <b>2.338,74</b>  |
| <b>Beneficios adicionales</b>               |                  |                  |                  |
| Aporte patronal 11,15%                      | 1.883,90         | 1.978,10         | 2.077,00         |
| SECAP 0,5%                                  | 844,80           | 887,04           | 931,39           |
| IECE 0,5%                                   | 844,80           | 887,04           | 931,39           |
| Fondo de reserva                            | 1.408,00         | 1.478,40         | 1.552,32         |
| <b>Total beneficios adicionales mensual</b> | <b>4.981,50</b>  | <b>5.230,58</b>  | <b>5.492,11</b>  |
| <b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>             | <b>24.045,94</b> | <b>25.222,89</b> | <b>26.458,69</b> |

Nota: Se aplica al sueldo un incremento del 5% anual

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 152.673,87       | 163.361,04       | 174.796,31       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>69.690,93</b> | <b>70.122,00</b> | <b>70.360,88</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 25.248,24        | 26.484,04        | 27.781,62        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.241,00        | 14.219,47        | 15.313,83        |
| Gastos financieros                      | -                | -                | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| <b>Total Gastos Operacionales</b>       | <b>43.221,28</b> | <b>44.674,29</b> | <b>50.436,17</b> |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>26.469,66</b> | <b>25.447,71</b> | <b>19.924,71</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 3.970,45         | 3.817,16         | 2.988,71         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>22.499,21</b> | <b>21.630,56</b> | <b>16.936,00</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 5.624,80         | 5.407,64         | 4.234,00         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>16.874,41</b> | <b>16.222,92</b> | <b>12.702,00</b> |

**ANEXO 17**  
**Análisis de Riesgo Financiero**  
**Supuesto: Costos financieros aumenta a 16%**

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 145.403,68       | 155.581,94       | 166.472,68       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>76.961,12</b> | <b>77.901,10</b> | <b>78.684,52</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 4.496,72         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 44.416,83        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>32.544,28</b> | <b>32.670,98</b> | <b>31.884,51</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 4.881,64         | 4.900,65         | 4.782,68         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>27.662,64</b> | <b>27.770,34</b> | <b>27.101,84</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 6.915,66         | 6.942,58         | 6.775,46         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>20.746,98</b> | <b>20.827,75</b> | <b>20.326,38</b> |

| FLUJO DE CAJA NETO                        |                 |                |               |               |               |
|-------------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |                 | AÑO            |               |               |               |
|                                           |                 | 0              | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |                 |                | 32.544,28     | 32.670,98     | 31.884,51     |
| Mas: Depreciación                         |                 |                | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |                 |                | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de capital                    |                 |                | 4.257,78      | 4.991,27      | 5.851,12      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |                 |                | <b>32.019</b> | <b>31.650</b> | <b>30.260</b> |
| Inversiones en activos fijos              |                 | 27.258         |               |               |               |
| In version diferida                       |                 | 1.607          |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |                 | 36.135         |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |                 | <b>-65.000</b> |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |                 | <b>-65.000</b> | <b>32.019</b> | <b>31.650</b> | <b>30.260</b> |
| <b>Tasa</b>                               | <b>15,23%</b>   |                |               |               |               |
| <b>VAN</b>                                | <b>\$ 6.400</b> |                |               |               |               |
| <b>TIR</b>                                | <b>21,16%</b>   |                |               |               |               |



**ANEXO 18**  
**Análisis de Riesgo Financiero**  
**Supuesto: Costos financieros aumenta a 20%**

| PROYECCION DE INGRESOS |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO               | AÑO            |                |                |
|                        | 1              | 2              | 3              |
| Ventas brutas          | 222.365        | 233.483        | 245.157        |
| IVA 12%                | 26.684         | 28.018         | 29.419         |
| Propina Legal          | 22.236         | 23.348         | 24.516         |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>271.285</b> | <b>284.849</b> | <b>299.092</b> |

Nota: se aplica un incremento anual del 5%

| FLUJO DE CAJA NETO                        |             |                 |               |               |               |
|-------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           |             | AÑO             |               |               |               |
|                                           |             | 0               | 1             | 2             | 3             |
| Utilidad Bruta                            |             |                 | 31.384,01     | 32.670,98     | 31.884,51     |
| Mas: Depreciación                         |             |                 | 3.410,68      | 3.649,43      | 3.904,89      |
| Mas: Amortización                         |             |                 | 321,35        | 321,35        | 321,35        |
| Menos: Pago de capital                    |             |                 | 3.880,81      | 4.732,22      | 5.770,43      |
| <b>Flujos de fondos netos del periodo</b> |             |                 | <b>31.235</b> | <b>31.910</b> | <b>30.340</b> |
| Inversiones en activos fijos              |             | 27.258          |               |               |               |
| Inversion diferida                        |             | 1.607           |               |               |               |
| Inversión en capital de trabajo           |             | 36.135          |               |               |               |
| <b>Inversión neta del periodo</b>         |             | <b>-65.000</b>  |               |               |               |
| <b>FLUJO DE CAJA NETOS</b>                |             | <b>-65.000</b>  | <b>31.235</b> | <b>31.910</b> | <b>30.340</b> |
|                                           | <b>Tasa</b> | <b>16,62%</b>   |               |               |               |
|                                           | <b>VAN</b>  | <b>\$ 4.381</b> |               |               |               |
|                                           | <b>TIR</b>  | <b>20,74%</b>   |               |               |               |

**ESTADO DE RESULTADOS**

|                                         | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>VENTAS</b>                           |                  |                  |                  |
| Ventas Netas                            | 222.364,80       | 233.483,04       | 245.157,19       |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   |                  |                  |                  |
| Costos de Producción                    | 145.403,68       | 155.581,94       | 166.472,68       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>76.961,12</b> | <b>77.901,10</b> | <b>78.684,52</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |
| Gastos de Personal                      | 21.929,08        | 23.000,18        | 24.124,84        |
| Gastos administrativos y ventas         | 14.259,00        | 14.238,73        | 15.334,44        |
| Gastos financieros                      | 5.656,99         | 4.020,42         | 3.114,47         |
| Gastos por depreciación                 | 3.410,68         | 3.649,43         | 3.904,89         |
| Gastos de Constitución                  | 321,35           | 321,35           | 321,35           |
| Total Gastos Operacionales              | 45.577,11        | 45.230,12        | 46.800,00        |
| <b>UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADORES</b> | <b>31.384,01</b> | <b>32.670,98</b> | <b>31.884,51</b> |
| (-) 15% Trabajadores                    | 4.707,60         | 4.900,65         | 4.782,68         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>26.676,41</b> | <b>27.770,34</b> | <b>27.101,84</b> |
| (-) Impuestos 25%                       | 6.669,10         | 6.942,58         | 6.775,46         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>20.007,31</b> | <b>20.827,75</b> | <b>20.326,38</b> |

**ANEXO 19**  
**CON DEUDA**

| <b>RAZONES FINANCIERAS</b>      |                                     |            |          |          |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------|----------|----------|
|                                 |                                     | <b>AÑO</b> |          |          |
|                                 |                                     | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> |
| <b>LIQUIDEZ</b>                 |                                     |            |          |          |
| Razon circulante                | Activo Circulante/Pasivo Circulante | 0,56       | 0,41     | 0,34     |
| <b>SOLVENCIA</b>                |                                     |            |          |          |
|                                 | Deuda/Capital                       | 1,08       | 0,68     | 0,49     |
|                                 | Deuda/Activo                        | 0,63       | 0,45     | 0,35     |
|                                 | Deuda/Activo Circulante             | 0,85       | 0,56     | 0,43     |
| <b>EJECUTORIAS</b>              |                                     |            |          |          |
| Rotación de Inversión           | Ventas/Activos                      | 2,31       | 2,02     | 2,28     |
| Rotación de Activos Fijos       | Ventas/Activo Fijo Neto             | 9,32       | 10,96    | 13,63    |
| <b>RENTABILIDAD</b>             |                                     |            |          |          |
| Margen neto de utilidad         | Utilidad Neta/Venta                 | 0,10       | 0,09     | 0,09     |
| Margen de utilidad de operación |                                     | 0,15       | 0,14     | 0,13     |
|                                 | Costo de Ventas/Ventas              | 0,65       | 0,67     | 0,68     |
| Rentabilidad de la inversion    | Utilidad Neta/Activo                | 0,22       | 0,19     | 0,20     |
| Rentabilidad de la capital      | Utilidad Neta/Capital               | 0,38       | 0,28     | 0,27     |

## ENCUESTA

1.- ¿Cuál es su edad?

\_\_\_\_\_ Años

2.- En qué sector está ubicada su residencia?

Norte \_\_\_\_\_

Sur \_\_\_\_\_

Centro \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

3.- A qué hora frecuentemente consume pizza?

Mañana \_\_\_\_\_

Tarde \_\_\_\_\_

Noche \_\_\_\_\_

4.- Qué días consume normalmente pizza?

Lunes a Miércoles \_\_\_\_\_

Jueves a Viernes \_\_\_\_\_

Fines de Semana \_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia acostumbra comer pizza en la pizzería?

1 a 5 veces por mes \_\_\_\_\_

6 a 8 veces por mes \_\_\_\_\_

Más de 9 \_\_\_\_\_

6.- ¿Con cuántas personas acostumbra comer pizza en la pizzería?

2 a 3 \_\_\_\_\_

4 a 6 \_\_\_\_\_

7 a 10 \_\_\_\_\_

Más de 11 \_\_\_\_\_

7.- ¿Dónde prefiere servirse la Pizza?

En local \_\_\_\_\_

En domicilio \_\_\_\_\_



8.- ¿Que pizza regularmente consume?

Tipo

- Jamón y Queso \_\_\_\_\_
- Jamón, Queso y Peperoni \_\_\_\_\_
- Carnes, salchicha, champiñones, etc \_\_\_\_\_
- Camarones \_\_\_\_\_
- Hawaiana \_\_\_\_\_
- Vegetariana \_\_\_\_\_

9. ¿Le gustaría consumir una pizza que fuera de dulce, por ejemplo con jalea de frutilla y chocolate?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- ¿Dónde acostumbra comprar la pizza?

Pizza Hut \_\_\_\_\_ Domino's Pizza \_\_\_\_\_ Master Pizza \_\_\_\_\_

Salinerito \_\_\_\_\_ Express \_\_\_\_\_ Otras (especifique) \_\_\_\_\_

11.- ¿Por qué prefiere comer en la pizzería seleccionada en ítem anterior?

Variedad sabores \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ Calidad producto \_\_\_\_\_

Servicio \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_

12. ¿Cuántas porciones de pizza acostumbra comer?

1 a 3 \_\_\_\_\_ 4 a 6 \_\_\_\_\_ Más de 7 \_\_\_\_\_

13.- ¿Qué tipo de masa es de su preferencia?

DELGADA \_\_\_\_\_ GRUESA \_\_\_\_\_

**14.- Qué ingrediente o factor adicional le gustaría encontrar en una pizzería?**

Variedad sabores \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ Calidad producto \_\_\_\_\_

Servicio \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_

**15. ¿Qué tipo de promoción le gustaría?**

Día Loco \_\_\_\_\_ Pago 2 x 1 \_\_\_\_\_ Gaseosa ilimitada \_\_\_\_\_ Gratis Cumpleaños \_\_\_\_\_

**16. ¿Estaría dispuesto a pagar un sólo valor por comer variedades de pizza?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**17. Si su respuesta a la pregunta es afirmativa, indique el valor que estaría dispuesto a pagar?**

\$3 - \$5 \_\_\_\_\_

\$6 - \$8 \_\_\_\_\_

\$9 - \$12 \_\_\_\_\_