

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Crepe Shake

Andrés del Hierro Gangotena

SIMON ROSE, MBA., DIRECTOR DE TESIS

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, julio de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CREPE SHAKE

ANDRÉS DEL HIERRO GANGOTENA

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, julio de 2019

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Andrés del Hierro Gangotena

Código: 00139263

C. I.: 1717199523

Lugar y Fecha: Quito, 10 de julio de 2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación realizado para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas a mi esposa María Cristina, a mis papás Francisco y María Ana, a mi hermano Juan Francisco, a mis profesores Fabrizio, Santiago, Pablo, Pablo Lucio, Diego, Damián, Salvatore, Bolívar, Simón, Germán, Jorge, Esteban, Giovanni, Andrés, Pablo, Juan Esteban y a todos los demás profesores que compartieron sus conocimientos y experiencias con nosotros.

Agradecimientos

Agradezco a todos mis compañeros por el soporte y apoyo incondicional, a mi familia en general por su paciencia y consideración, a todos mis amigos por su compañerismo y a todos los profesores por su dedicación y esfuerzo por compartir sus conocimientos.

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo presenta un negocio con mucho potencial al éxito. La expansión de una marca que ofrezca crepes y demás productos relacionados, acompañados de un gran ambiente que genere experiencias agradables. En el siguiente trabajo se tomarán en cuenta factores del mundo y la situación económica actual del Ecuador. El trabajo busca presentar de manera clara y evidenciable, la gran oportunidad de negocio que tiene una empresa como Crepe Shake y los beneficios que la misma podría traer al país y a las personas que trabajarían dentro de ella.

La empresa buscará diferenciarse de su competencia ofreciendo deliciosos productos, a precios muy competitivos y en locales con ambientes muy acogedores. Se buscará crear las bases para el desarrollo futuro de una franquicia internacional, donde se pueda comercializar productos ecuatorianos alrededor del mundo.

El trabajo busca comprobar la oportunidad de negocio que Crepe Shake tiene, a través de una investigación profunda y detallada dentro del mercado ecuatoriano. Se desarrollan bases claras para un crecimiento saludable en el futuro de la empresa y una estrategia prometedora, donde se muestra el camino a seguir para alcanzar un negocio rentable y masivo.

Abstract

The following paper is based on a very promising business with high successful potential. The creation of a brand that offers crepes and other related products, combined with great store ambiances that promote joyful experiences. The following paper will take in consideration current global events and the actual Ecuadorian economic situation. The following work tries to present the business in a very clear and evidential manner, in order to prove that Crepe Shake has a great business opportunity that will bring important benefits to Ecuador and to all of its employees.

The company will try to differentiate from its competitors by offering delicious products, at very competitive prices and combining this with great stores and enjoyable ambiances. The paper will try to establish the bases for the beginning of a very healthy and successful business, which in the future could become an international franchise, where Ecuadorian products could be traded around the world.

This work will try to prove that there is a clear business opportunity in Crepe Shake, using a deep and detailed investigation of the Ecuadorian market. The work will show clear bases for a healthy development of the business and a promising strategy for the development of a profitable business.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1	12
1.1 Justificación.....	12
1.2 Tendencias del Macro Entorno	13
1.3 Análisis Sectorial	17
1.4 Análisis de la Competencia	18
Capítulo 2	22
2.1 El volumen del Negocio.....	22
2.2 Diseño de la Investigación del Mercado	26
2.3 Realización de la Investigación de Mercado	27
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado	28
Capítulo 3	31
3.1 Estrategia Genérica	31
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	33
3.3 Ventaja Competitiva	35
3.4 Plan de Contratación Estratégico.....	36
Capítulo 4	40
4.1 Precio.	40
4.2 Producto.....	42
4.3 Lugar.....	43
4.4 Promoción.....	44
4.5 Plan de Ventas.....	45
Capítulo 5	48
5.1 Supuestos Generales.....	48
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento	49
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	51
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado	52
5.5 Punto de Equilibrio.....	53
5.6 El VAN y la TIR	53
5.7 Análisis de Sensibilidad	53
Referencias	55
Anexos	57
Anexo 1 – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	57

Anexo 2 – Encuesta Investigación de Mercado.....	60
Anexo 3 – Buyer Persona	63
Anexo 4 – Encuesta Investigación de Mercado Objetivo	63
Anexo 5 – Resultados Encuesta Investigación de Mercado Objetivo	66
Anexo 6 – F.O.D.A.....	74
Anexo 7 – Matriz de Administración de Riesgos	75
Anexo 8 – Cargos y Funciones	75
Anexo 9 – Perfil Actual Fundador de la Empresa	76
Anexo 10 – Perfil Esperado Gerente General.....	80
Anexo 11 – Proyección de Ventas	81
Anexo 12 – Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias	85
Anexo 13 – Proyección de Balance General	88
Anexo 14 – Proyección de Estado de Flujo e Efectivo.....	91
Anexo 15 – Punto de Equilibrio	94
Anexo 16 – El VAN y la TIR.....	96
Anexo 17 – Análisis de Sensibilidad.....	97
Anexo 18 – Depreciación de los Activos.....	99
Anexo 19 – Tabla de Amortización.....	101
Anexo 20 – Detalle de la Situación Laboral	102
Anexo 21 – Detalle de la Inversión Inicial.....	104
Anexo 22 – Indicadores Financieros.....	104

ÌNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Tendencias de la Industria de Alimentos y bebidas	15
Cuadro 2: Crecimiento del Sector Manufacturero del Ecuador.....	16
Cuadro 3: División de Productos más Importantes de la industria de Alimentos y Bebidas....	17
Cuadro 4: Análisis Sectorial – 5 Fuerzas de Porter.....	18
Cuadro 5: Resultados Encuesta Competitiva	19
Cuadro 6: Mapa de Competidores.....	20
Cuadro 7: Organigrama Crepe Shake (Año 2021)	37
Cuadro 8: Matriz Precio Calidad de Kotler`s	42
Cuadro 9: Betas Empresas Relacionadas	49
Cuadro 10: Rubros para Calculo WACC.....	50

Introducción

En la actualidad, las calles de Quito y Ecuador presentan varios tipos de negocios, pero son pocos los que ofrecen un ambiente confortable y moderno, donde las personas puedan servirse deliciosas crepes, cafés, shakes, entre otros productos relacionados, y tener un momento de relajación o descanso de su rutina diaria. La empresa Crepe Shake, es una empresa que ha estado funcionando desde el 2010 en Quito-Ecuador y ahora busca ampliar sus puntos de venta para ofrecer masivamente sus deliciosos productos. La presente tesis tiene como objetivo presentar al negocio y su potencial para convertirse en una de las marcas ecuatorianas más reconocidas a nivel nacional e internacional.

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Justificación

Crepe Shake es una empresa que se enfocará en la elaboración y comercialización de alimentos y bebidas de todo tipo, buscando promover el consumo de productos y materia prima ecuatoriana. Los principales productos, elaborados por Crepe Shake serán: crepes de sal y de dulce, waffles, shakes (malteadas), helados, cafés y bebidas relacionadas. La empresa se enfocará en estandarizar su operación, con el fin de que pueda ser replicada e implementada en cualquier lugar del mundo. La empresa procurará utilizar materia prima ecuatoriana y comercializarla a través de todos sus puntos de venta a nivel mundial, a través de franquicias. Actualmente, el malestar o dolor de las personas es la falta de espacios para recreación y descanso en las calles, las cuales por lo general están copadas de gente y movimiento. Tener un espacio en las calles donde las personas puedan encontrar productos deliciosos, saludables y a precios económicos, les brindará una satisfacción a las molestias anteriormente mencionadas.

Crepe Shake estará alineada a las gestiones del gobierno ecuatoriano, relacionadas al proceso de cambio de la matriz productiva, ya que buscará expandir sus operaciones al exterior y vender su franquicia en diversos países del mundo. Con esta expansión, se generará un canal internacional para promocionar y comercializar los distintos productos ecuatorianos de la franquicia y se generarán ingresos al país por las ventas y rentabilidad que obtenga la franquicia.

La empresa buscará inicialmente abrirse campo en las calles y lugares más transitados de la ciudad de Quito y buscará estandarizar su operación y funcionamiento al máximo de la perfección, con el fin de que pueda ser replicada exitosamente. Intentará abrir locaciones en los espacios

turísticos más transitados y de esta manera buscará mejorar la experiencia e incrementar las opciones de consumo de los turistas y visitantes de Quito.

Se buscará brindar productos al menor precio posible. Alejados de los centros comerciales y los elevados costos de funcionamiento. La empresa y sus franquicias se enfocarán en brindar cómodos ambientes y deliciosos productos para que las personas puedan disfrutar y darse un descanso del movimiento y ruido de las calles.

Buscaremos promover el consumo de nuestros productos internacionalmente y crear varios canales de ventas, mediante locales comerciales esparcidos en diversas ciudades y países del mundo. Nos apalancaremos en nuestra reputación ecuatoriana de tener las mejores variedades de frutas, vegetales, lácteos, cacao y demás materias primas del mercado, que pueden atraer a los consumidores globales. Además, la franquicia, que podrá ser adquirida por cualquier inversionista nacional e internacional, recibirá un porcentaje de las ventas que estas generen y de esta manera resultaría en un ingreso de capital al Ecuador.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

El mercado ecuatoriano se encuentra en un proceso de transición y las tendencias son un tanto inciertas. Sin embargo, se pueden identificar tres tendencias claras del Macro Mercado que soportan mi teoría de implementar franquicias de Crepe Shake como un negocio exitoso: a) la constante búsqueda de ahorro y promoción en los consumidores ecuatorianos, b) el incremento de personas que buscan la comida fuera de casa; y, c) el constante crecimiento de la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador.

La primera tendencia, muy presente en el mercado ecuatoriano, es la constante búsqueda de ahorro y promociones por parte de la mayoría de consumidores en el Ecuador. Según The Nielsen

Company (2017), los consumidores latinos en general, continúan analizando a detalle las ofertas y promociones que les generen el mayor ahorro. Además, según lo menciona Daphne Kasriel-Alexander, editora de Tendencias de Consumo en Euromonitor Internacional, “Los Consumidores agnósticos revolotean entre tiendas buscando valor y novedad. Por un lado, quieren ahorrar y buscar las mejores ofertas y por el otro, buscan gastar en productos que los inspiren”. (Líderes, 2016) Esta tendencia se aprecia claramente en el 2017, en todas las propuestas innovadoras que ofrece el mercado para satisfacer estas necesidades del consumidor, como, por ejemplo, la innovación reciente de la marca de comida rápida KFC, donde decidieron convertir a sus pechugas de pollo en pizza, remplazando la masa por las pechugas fritas y llamándolas “Chizza”. A parte de ofrecer un producto diferenciado y novedoso, lo ofrecieron al mercado en un precio muy competitivo de \$4,25 únicamente la “Chizza” y \$5,25 en combo, con papas fritas y bebida. Este producto ha sido un éxito en varios países como México, las Filipinas y Singapur. (Metro, 2017) Esto evidencia que, en la industria de alimentos y bebidas, el consumidor busca productos novedosos y atractivos al mejor precio que lo pueda encontrar. Crepe Shake buscará también generar productos novedosos y a precios muy económicos, con el fin de que la gente encuentre un valor agregado en la marca y en sus productos.

La segunda tendencia del mercado es el incremento de personas que buscan consumir fuera de casa y servirse distintos alimentos y bebidas en las calles y centros comerciales. Según el chef Mauricio Armendaris, presidente de la Asociación de Chefs del Ecuador, asegura que existen cuatro tendencias claras en el mercado culinario del Ecuador, como por ejemplo el incremento en el consumo de pescados y mariscos, consumo de carne, consumo de condimentos elaborados en casa y el consumo de los platos inspirados en la comida callejera. (Veintimilla, 2017) Adicional a esto, se menciona en el mismo artículo que la comida de la calle puede ser considerada una puerta

a la cultura y que muchas personas experimentan y viven nuevas culturas a través de sabores y/o experiencias culinarias. Las crepes, waffles, helados y café, son ejemplos de productos tradicionalmente consumidos en las calles y que conllevan un valor histórico y cultural muy grande.

La tercera tendencia clara en el mercado ecuatoriano es el constante crecimiento de la industria de alimentos y bebidas y su desarrollo a lo largo de los últimos años. Según lo mencionado en la revista Ekos, el sábado 23 de septiembre del 2017, “En el Ecuador, la principal actividad manufacturera es la industria de alimentos”, además, la industria manufacturera tiene la mayor aportación al PIB ecuatoriano. En el cuadro expuesto a continuación, se puede evidenciar el crecimiento promedio de la industria de alimentos y bebidas a lo largo de los últimos años, con un promedio de crecimiento anual del 3,4% (línea amarilla). De igual manera en el cuadro, se puede apreciar la participación de la industria de alimentos y bebidas dentro de todo el PIB ecuatoriano, con una participación promedio del 6,9%, desde el año 2008 al año 2015. (Ekos, 2017, 5 de abril)

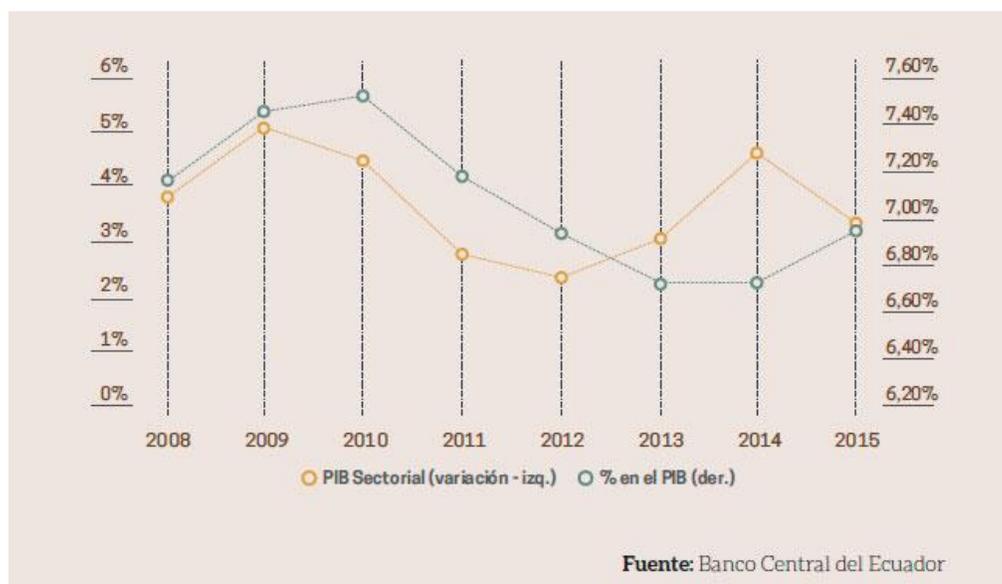


Gráfico 1: Tendencias de la Industria de Alimentos y Bebidas

Tomando en cuenta el PIB manufacturero del Ecuador, la industria de alimentos y bebidas es la más importante y representa el 38% de todo el sector. (Ekos, 2017, 5 de abril) Es una industria que se ha encontrado en constante crecimiento a lo largo de los últimos años en el Ecuador. (Ekos, 2015, septiembre) Es importante tomar en cuenta que en el año 2004 la industria más importante en el Ecuador era la del petróleo y minas, con el 13,2% del PIB y 10 años después, en el 2014, la industria manufacturera tomó el puesto más importante con el 11,8% del PIB. (Ekos, 2015, 02 de septiembre) En el siguiente cuadro, expuesto por la revista Ekos, se puede observar el claro crecimiento de la industria manufacturera durante los últimos 5 años.

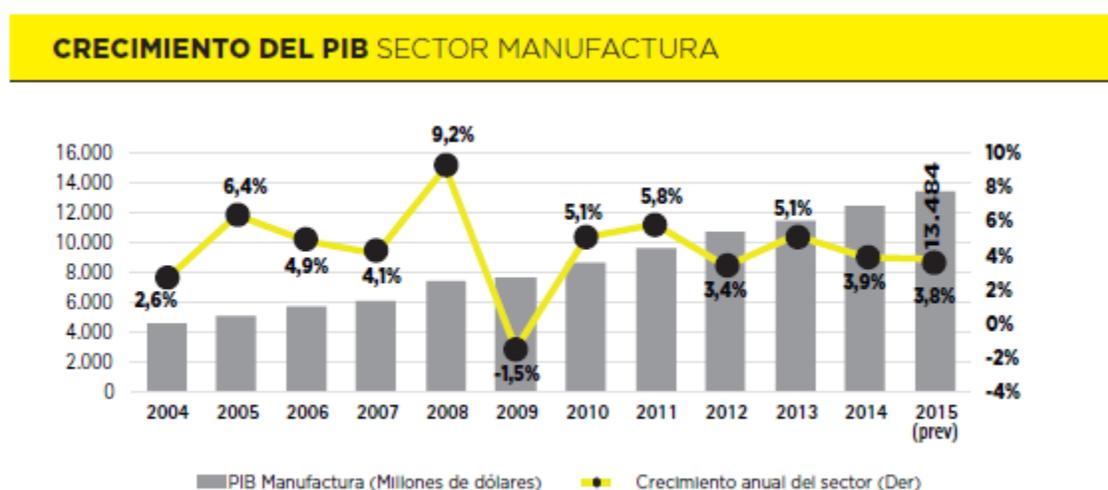


Gráfico 2: Crecimiento del sector manufacturero del Ecuador

El sector más importante de la industria manufacturera es la de alimentos y bebidas. Como se muestra en el gráfico 3, expuesto dentro de la revista Ecos el 5 de abril del año 2017, se exhibe la distribución o “mix” de productos dentro de la industria de alimentos y bebidas. En el cuadro se puede observar la importancia de cada segmento de productos, siendo el segmento de bebidas el más importante con un 26% de participación dentro del segmento, seguido por los cárnicos con el 22% de participación. (Ekos, 2017, 5 de abril) Tomando en cuenta este cuadro, Crepe Shake se

enfocaría en aportar con el consumo y comercialización de los siguientes segmentos: bebidas, cárnicos, chocolates y confites, productos de panadería, lácteos y otros productos.

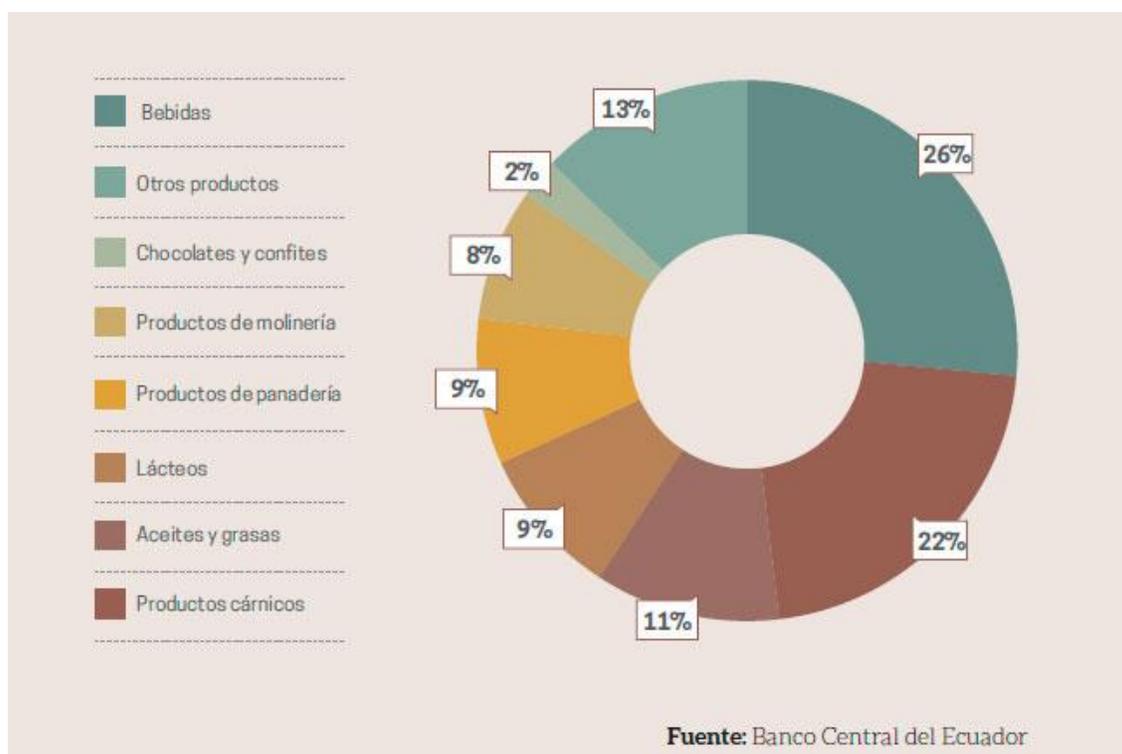


Gráfico 3: División de Productos más Importantes de la Industria de Alimentos y Bebidas

1.3 Análisis sectorial

La industria principal a la que Crepe Shake planea entrar es a la industria de alimentos y bebidas. Como lo mencioné en la sección anterior, es una de las industrias con mayor crecimiento y aportación al PIB en el Ecuador. Si realizamos un análisis sectorial, con el fin de determinar la rentabilidad de la industria a lo largo del tiempo, utilizando el método de las 5 fuerzas de Porter, se puede observar que la industria en la cual estaríamos incursionando es una industria estable, con mucha competencia y con una rentabilidad media. A continuación, presento un cuadro que grafica las 5 fuerzas de Porter.

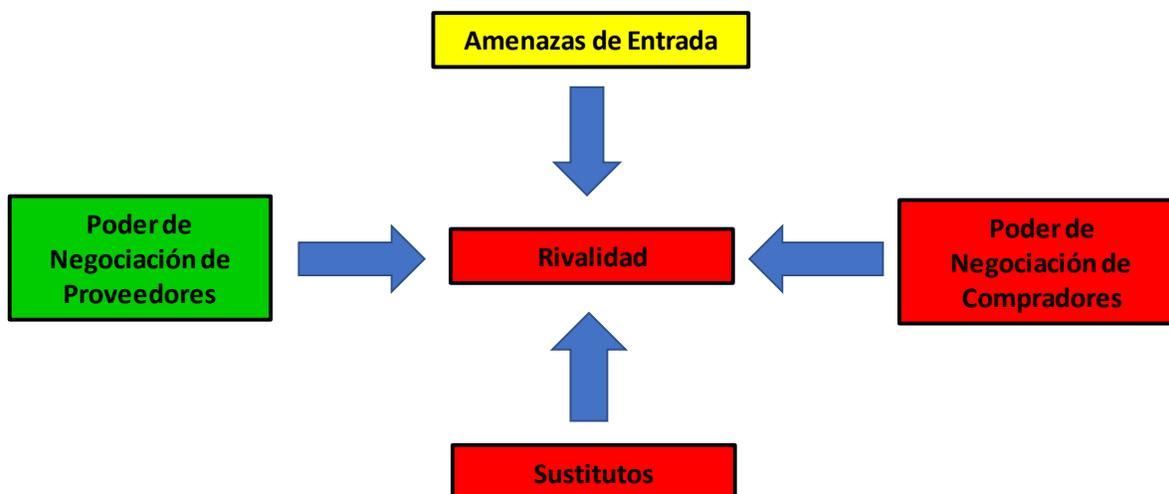


Gráfico 4: Análisis Sectorial – 5 Fuerzas de Porter

Como resultado del análisis sectorial de las 5 fuerzas de Porter, realizado a detalle en el Anexo 1. Las amenazas de entrada son moderadas y es relativamente fácil ingresar al mercado, el poder de negociación de los compradores es alto, la cantidad de productos sustitutos es alto, el poder de negociación de los proveedores es bajo y la rivalidad dentro del mercado es alta. Tomando en cuenta cada fuerza analizada, se puede concluir que el segmento de cafeterías, creperías y productos relacionados tiene un nivel de rentabilidad moderado/bajo. Se puede identificar que es un segmento con mucho movimiento y con mucha competencia, donde la innovación y los precios deben ser muy competitivos.

1.4 Análisis de la competencia

El segmento de cafeterías, creperías y productos relacionados tiene cinco principales competidores en el “top of mind” de los clientes. En una encuesta realizada a 30 personas, donde se preguntó las principales marcas que se le vengan a la mente al pensar en cafés y crepes, se mencionaron las marcas Juan Valdez, Crepes & Waffles, Café El Español, Corfú/Cyrano y Sweet

& Coffee, como las marcas más recordadas. A continuación, presento un cuadro con el resultado de las 30 encuestas realizadas y el porcentaje de menciones por marca.

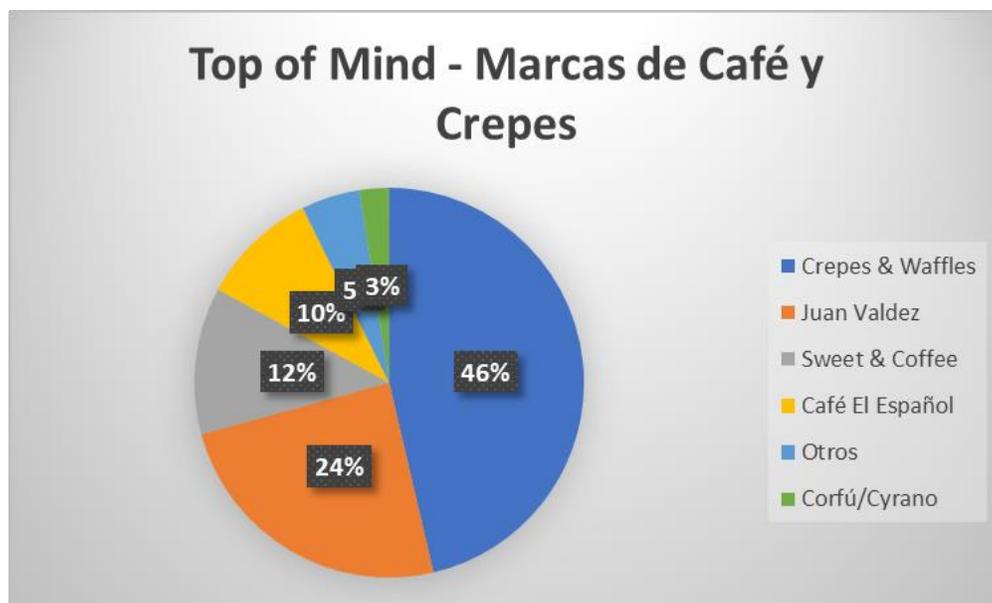


Grafico 5: Resultados encuesta competencia

Como se puede observar, la marca con mayores menciones y presencia dentro de la mente de los consumidores es la marca Crepes y Waffles con un 46%. Le sigue la marca Juan Valdez con un 24% y el resto de marcas con menos porcentaje de recordación.

Tomando en cuenta la cobertura de las marcas en el Ecuador y el precio que manejan, se realizó el siguiente cuadro:

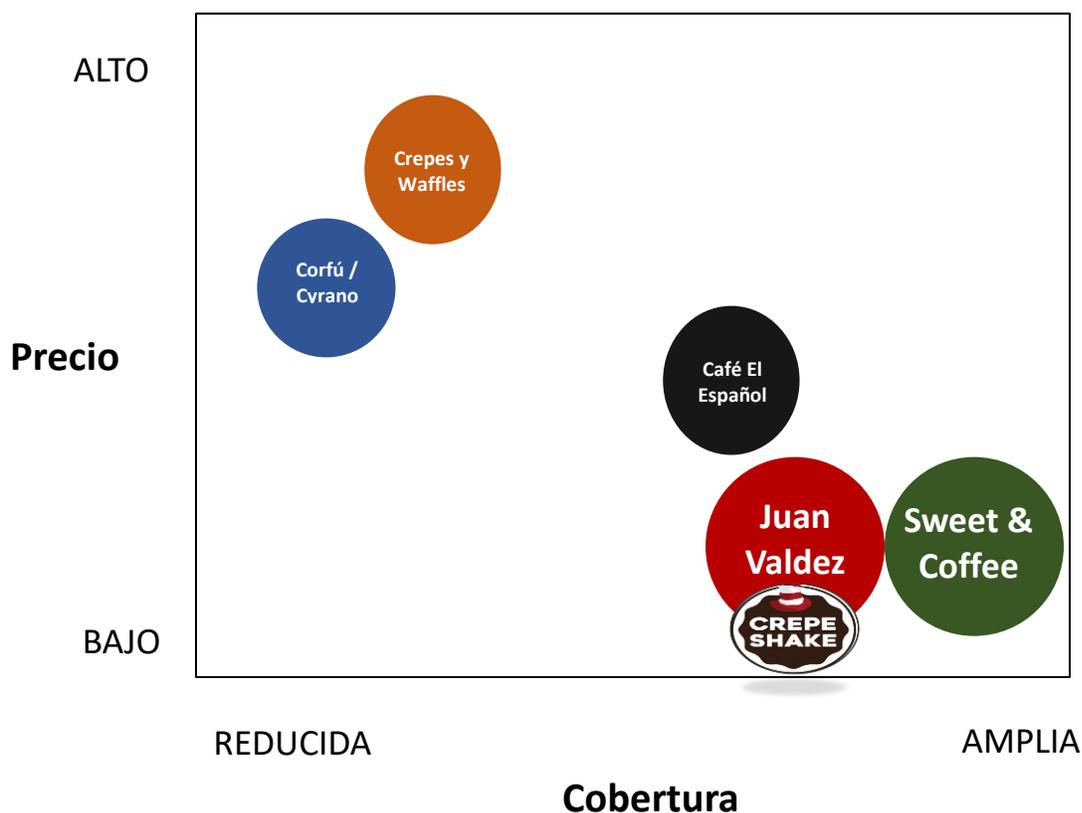


Gráfico 6: Mapa de Competidores

La competencia actual es bastante enfocada en las marcas señaladas. Crepe Shake entraría a competir directamente contra estas marcas y especialmente contra Crepes & Waffles, que se posiciona actualmente como la marca de crepes más conocida del mercado. El enfoque principal de Crepes & Waffles en la actualidad es mantener sus precios altos y ser considerados un lugar exclusivo y saludable. Adicional, tiene pocos locales e invierte mucho en la infraestructura de los mismos para hacerlos lo más elegantes y cómodos posibles. Crepe Shake entraría a competir en este mercado con precios bajos y con muchos locales esparcidos por los principales sectores del país. Buscará mantener la cualidad de saludable y fresco, para que los clientes encuentren productos sanos a precios muy competitivos. Crepe Shake intentará introducir constantemente productos novedosos que llamen la atención de los clientes, con bajos costos, deliciosos y a precios económicos. Con esta política, Crepe Shake buscará estar siempre en el “top of mind” de los

consumidores y lograr que grandes masas de personas visiten los locales en busca de experiencias y sabores nuevos. La empresa invertirá significativamente en campañas de marketing y tratará de comercializar sus nuevos productos de una manera atractiva y moderna, con el fin de crear un valor agregado a la marca y a sus productos. Crepe Shake tratará de diferenciarse de sus competidores y volverse en la cadena de crepes más atractiva, rápida y económica del mercado, ofreciendo excelentes y novedosos productos, al precio más económico.

Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

2.1 El volumen del negocio

En el Ecuador y en el mundo en general, existen muchas personas que constantemente deciden darse un tiempo para tomarse un café, un té, un jugo, un milkshake o disfrutar de un buen postre. Según la Organización Internacional del Café (OIC), se menciona que durante los últimos veinte años se ha duplicado el consumo de café en el mundo. (El Universo, 2015, 15 de octubre) Además, según el mismo artículo, se prevé un crecimiento anual del 2,5% en cuanto al consumo de café mundial. (El Universo, 2015, 15 de octubre) Tomando en cuenta estos datos y el hecho de que el consumo de café está, en la mayoría de los casos, relacionado con el consumo de una serie de distintos productos como los postres, las crepes, los sandwiches o bocaditos de sal, se puede deducir que los consumidores están en constante búsqueda de espacios donde disfrutar de buenos productos y darse un tiempo de descanso. Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, que se presentará con mayor detalle en próximas secciones de este documento, se puede observar que muchas de las personas tienen un gusto especial por los productos que ofrecerá Crepe Shake. Se pudo observar en los resultados que, por ejemplo, el 95,7% de los encuestados probablemente serían consumidores de una marca como Crepe Shake. Adicional, muchos de los encuestados mencionan que visitan sus cafeterías favoritas con mucha frecuencia. Más del 50% de los encuestados mencionaron que actualmente visitan su cafetería preferida de 3 a 10 veces al mes. En las encuestas también se puede observar que los jóvenes, estudiantes y personas económicamente activas, por lo general, aprecian mucho la calidad de los productos y el ambiente de un lugar. De todos los encuestados, el 77% respondió que la calidad de los productos es lo que les motivaría a comprar en un lugar como Crepe Shake, al 48,2% les motivaría el ambiente y al

47,5% les motivarían los precios bajos. Esto nos indica que a la gran mayoría de consumidores les motiva la calidad de los productos y que buscan espacios agradables y precios accesibles cuando se trata de escoger un lugar. Crepe Shake buscará proveer a los consumidores de estos espacios y productos como café, crepes de sal y de dulce, waffles, entre otros, con el fin de que encuentren en la marca un espacio agradable donde pasar un rato y disfrutar. Mayor detalle de la encuesta y sus resultados serán presentados en las próximas secciones.

Para tratar de entender el tamaño del mercado objetivo, se puede analizar la cantidad de personas que viven dentro de las principales ciudades del Ecuador como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. Según los datos expuestos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el censo del 2010, Quito está conformada por un aproximado de 2'239.191 de habitantes; Guayaquil está conformada por un aproximado de 2'350.915 de habitantes; Cuenca está conformada por un aproximado de 505.585 de habitantes; y Ambato está conformada por un aproximado de 329.856 de habitantes. Tomando en cuenta únicamente las cuatro principales ciudades de Ecuador, el total de la población sería de aproximadamente 5'425.548 de habitantes. Si promediamos el porcentaje de personas económicamente activas dentro de estas cuatro principales ciudades del Ecuador, encontramos que las mismas representan aproximadamente el 41% de la población. Esto significa que aproximadamente 2'224.474 de habitantes, se encuentran económicamente activos dentro de las cuatro principales ciudades del Ecuador. Si tomamos en cuenta las características propuestas para Crepe Shake y el hecho de que a la gran mayoría de la población le gustan los dulces, el café, los batidos, los waffles, los postres y productos relacionados, se podría deducir que, a la gran mayoría de la población económicamente activa, se la podría considerar como potenciales clientes de Crepe Shake. Sin embargo, por sus productos y giro de negocio, Crepe Shake puede ser considerada una marca más enfocada hacia un público joven como estudiantes universitarios o

personas entre los 20 a 30 años. Para entender mejor al mercado objetivo se ha desarrollado un “buyer persona”, el cual se encuentra detallado en el Anexo 3. Dicho mercado representa aproximadamente el 17% de la población. Según datos del INEC (2010), la edad promedio de la población es de 28,4 años, lo cual significa que aproximadamente el 50% de la población ecuatoriana es menor de los 30 años y un aproximado del 17% representaría a jóvenes entre los 20 a 30 años. Si deseamos saber el número de jóvenes económicamente activos, éstos representarían aproximadamente el 17% de la población económicamente activa (2'224.474), lo cual significaría que existen aproximadamente 378.160 jóvenes de entre 20 a 30 años, económicamente activos, dentro de las cuatro principales ciudades de Ecuador.

Si deseamos analizar el tamaño del mercado en dólares de venta, es necesario resolver la siguiente ecuación: MS (tamaño del mercado en dólares) = N (total población económicamente activa) * TC (porcentaje del mercado objetivo) * Q (cantidad de compra en una visita) * F (frecuencia de compra al año) * P (precio del producto). Con la información recaudada y analizada anteriormente, podemos resolver la ecuación con los siguientes montos: N (2'224.474) * TC (17%) * Q (1) * F (36) * P (\$6) = MS (\$81'682.685). Este análisis demuestra que si se considera a toda la población económicamente activa dentro de las cuatro principales ciudades de Ecuador y se estima que el 17% son personas jóvenes de entre 20 a 30 años, los cuales se estima que consumirían en Crepe Shake aproximadamente 3 veces al mes, consumiendo un aproximado de \$6,00 en cada visita, el tamaño del mercado equivaldría a \$81'682.685 de posible venta anual. Tomando en cuenta estos datos, es importante recalcar que los \$81'682.685 representan teóricamente el tamaño total del posible mercado. Si asumimos que Crepe Shake logrará tener una participación del 2% dentro de este segmento del mercado, podríamos concluir que Crepe Shake potencialmente podría llegar a tener ventas anuales de \$1'633.654. Es importante tomar en cuenta que para tener una

penetración de mercado del 2%, se necesitan aproximadamente de 20 a 30 locales comerciales de Crepe Shake. También es importante tomar en cuenta que se está considerando que los clientes visitarían Crepe Shake en promedio 3 veces al mes, es decir menos de 1 vez por semana, y en este segmento de clientes jóvenes, muchos visitan sus cafeterías y lugares favoritos más de 6 o 7 veces al mes. Crepe Shake podría establecer promociones, combos de productos, internet gratis en los locales, cómodos ambientes, entre otros factores, con el fin de que los clientes encuentren un lugar donde puedan pasar mucho tiempo y volver con frecuencia. Se buscará fidelizar a los clientes con tarjetas de consumo, beneficios especiales, con el fin de que vuelvan y se conviertan en clientes habituales. Si Crepe Shake logra establecer con eficacia estos métodos y logra fidelizar a sus clientes, el número promedio de visitas al mes podría elevarse a 6 o más veces, es decir 72 visitas al año, esto significaría que el tamaño del mercado en dólares podría ascender a un tamaño de \$3'267.307.

Para estimar el tamaño del mercado, se asumieron bastantes factores que podrían sesgar de cierta manera a la información ofrecida. Por ejemplo, se tiene que tomar en cuenta que se están considerando a todas las personas jóvenes y económicamente activas como posibles clientes de Crepe Shake, y que la cifra del tamaño de este segmento de la población se encuentra en constante cambio. Este factor podría afectar y variar el resultado del tamaño del mercado, dependiendo de variaciones en la población. También se tiene que tomar en cuentas que estamos asumiendo una frecuencia de consumo promedio de 3 a 6 veces al mes, lo cual podría variar dependiendo de actividades u ofertas que realice la marca, la situación económica del país, entre otros factores que podrían afectar esta cifra. Para estimar el tamaño del mercado en dólares, se asume que los clientes consumirían un promedio de \$6 en cada visita. En cuanto a esta cifra, es importante tomar en cuenta que el consumo promedio estimado de los clientes en cada visita a Crepe Shake podría

variar dependiendo de la oferta y demás productos complementarios que se ofrezcan. Si se logra ofrecer productos complementarios que sean del agrado de los clientes como, por ejemplo, papas fritas, jugos o un postre, el consumo promedio podría aumentar a \$7 por visita o más, lo cual significaría una nueva variación en la cifra del tamaño del mercado estimado. A pesar de estas variables podrían cambiar y afectar el resultado del tamaño del mercado, se están considerando cifras conservadoras y lo más apegadas a la realidad posible y es por esto que se espera que los resultados de las mismas no tengan mayores variaciones en el corto y mediano plazo.

2.2 Diseño de la investigación de mercado

Con el fin de tratar de entender los comportamientos, hábitos, gustos, entre otros factores actuales de los consumidores, se ha definido el uso de un método de investigación cuantitativo. Se utilizó una encuesta enfocada en entender de mejor manera las principales características del posible consumidor de Crepe Shake. El principal objetivo de la encuesta fue medir la cantidad de personas que podrían convertirse en eventuales clientes de la marca. Adicional, se intentó medir los principales productos consumidos por estas personas en la actualidad, con quien consumen dichos productos y que es lo que más les atrae de ellos.

La encuesta fue enfocada a estudiantes y personas entre 20 a 30 años, sin embargo, al ser una marca abierta, también se tomaron encuestas de personas mayores. El objetivo de la encuesta fue entender las distintas visiones y percepciones de las personas frente a una marca como Crepe Shake. El 50% de los encuestados fueron personas entre los 20 y 30 años y la gran mayoría se mostraron interesados en la marca y sus productos, esto demuestra que el segmento escogido tiene afinidad con la marca y sus productos. El objetivo de utilizar encuestas fue poder llegar a un mayor número de personas y lograr recopilar sus percepciones y experiencias mediante preguntas directas y enfocadas a los puntos específicos que se desea entender. Se considera que

las encuestas van a ayudar a entender los gustos y preferencias del segmento de mercado objetivo y que tan dispuestos estarían a consumir en un lugar con una oferta como la establecida por Crepe Shake. Además, se intentó entender cuáles son los aspectos más valorados por las personas en cuanto a marcas y productos relacionados a este segmento. Muchos de los jóvenes y demás entrevistados mostraron mucho interés y entusiasmo por la marca. La encuesta realizada se encuentra en el Anexo 4.

2.3 Realización de la investigación de mercado

El proceso llevado a cabo para la recolección de la información fue el de administrar una encuesta al mayor número de personas posibles dentro del segmento objetivo de estudiantes y jóvenes. Se desarrolló una encuesta enfocada en responder las siguientes inquietudes:

1. Identificar las probabilidades de que las personas se vuelvan clientes de Crepe Shake
2. ¿Qué molestias o dolores podrían percibir las personas frente a la oferta de productos relacionados a Crepe Shake?
3. ¿Qué tipo de productos consumen de mayor manera las personas en la actualidad?
4. ¿Por qué consumen dichos productos?
5. Obtener información que permita entender, ¿cómo motivo a los consumidores para que compren y consuman mi producto?

En el negocio de alimentos y bebidas la competencia es muy fuerte y según lo analizado en el cuadro de las cinco fuerzas de Porter en la sección 1.3, la barrera de entrada en este tipo de negocios es muy baja. Esto significa que es muy fácil ingresar a competir en el mercado y la rivalidad es alta, resultando en una disminución de la rentabilidad del negocio. Lo que se intenta entender mediante la investigación del mercado es cuales son los principales beneficios

percibidos por los consumidores y que motivos los llevan a elegir un producto, marca o lugar sobre otro. Dado que es un negocio de alimentos, los factores de elección son pocos y se resumen en aspectos genéricos como precio, calidad de producto o ambiente. Es por esta razón que una encuesta bien estructurada y enfocada en medir estos aspectos específicos, es una buena herramienta para investigar al mercado y se considera que otro investigador independiente que esté enfocado de la misma manera en determinar una estrategia para Crepe Shake, llegaría a resultados similares utilizando métodos similares.

2.4 Resultados de la investigación de mercado

Después de la recolección de 143 encuestas, los resultados se muestran en el Anexo 5. Según los resultados obtenidos, se puede observar que aproximadamente el 62% de los encuestados respondieron que muy probablemente serían clientes de Crepe Shake, el 33% respondieron que algo probable y únicamente el 4% respondieron que poco probable. Estos datos demuestran que por lo general a la mayoría de personas les gusta la idea de un lugar como Crepe Shake. Según los resultados, al 97,9% de los encuestados les gustan mucho o algo las crepes, al 94,9% les gustan mucho o algo los waffles, al 85% de los encuestados les gusta mucho o algo el café y al 86% de los encuestados les gustan mucho o algo los Shakes. Estos resultados demuestran que los productos gustan mucho a la gran mayoría de personas y si tomamos en cuenta el tamaño del mercado definido en la sección 2.1, podríamos definir que, a la gran mayoría, o sea aproximadamente al 95% de las 2'224.474 personas que representan el segmento objetivo, estarían interesadas o dispuestas a consumir en una marca como Crepe Shake. Si volvemos a realizar el cálculo inicial del tamaño del mercado en dólares, tomando en cuenta que el 95% de las personas en el mercado estarían dispuestas a consumir en Crepe Shake, el resultado fuera el siguiente: $N (2'224.474) * Disposición a Comprar (95%) * TC (17%) * Q (1) * F (36) * P (\$6) *$

Participación del Mercado (2%) = MS (\$1'551.971). Este cálculo nos ayuda a definir con mayor detalle el tamaño del mercado, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta a personas del segmento. Adicional, las respuestas a la pregunta 10 demostraron que el 43% de los encuestados consumiría de 2 a 3 veces al mes en un lugar como Crepe Shake y el 28% de los encuestados consumirían de 3 a 4 veces al mes. Fue interesante observar que al momento de preguntar a los encuestados si consideran que faltan lugares con características similares a las de Crepe Shake en las principales ciudades de Ecuador, el 79,3% de los encuestados estaban muy o algo de acuerdo, por lo que podría demostrar que sí existe una falta de lugares descritos como Crepe Shake en las principales ciudades de Ecuador. Es importante tomar en cuenta que existen algunas marcas que ofrecen productos parecidos a los de Crepe Shake, sin embargo, muchas de ellas son marcas nuevas y es por esta razón que muchas personas no las tienen en su “top of mind” o presentes cuando intentan recordar marcas de crepes. Me sorprendió el hecho de que a la gran mayoría de personas encuestadas les motiva o influye más en sus decisiones de elegir un lugar, la calidad de los productos más que el precio o el ambiente. Es importante tomar en cuenta que el precio y el ambiente también son muy importantes para el consumidor al momento de tener que tomar decisiones, pero la calidad de producto demostró ser lo más importante para este segmento de personas encuestadas.

Los resultados de las encuestas demuestran una clara tendencia de que existe una oportunidad de negocio para Crepe Shake y que las personas estarían interesadas en consumir dichos productos. Muchos de los encuestados manifestaron que consideran que no existen suficientes lugares como Crepe Shake en las principales ciudades de Ecuador, por lo que sería un reto el construir la mayor cantidad de tiendas de Crepe Shake, con el fin de tener presencia en la mayor

cantidad de espacios posibles dentro de dichas ciudades. Es muy importante mantener una excelente calidad de producto acompañado de buenos precios y un buen ambiente.

Capítulo 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

La oferta única de valor de Crepe Shake será ser la empresa de crepes, shakes y waffles, más económica, atractiva y con los productos más deliciosos del mercado, acompañada de los locales comerciales más cómodos, llamativos y modernos del segmento urbano. Esta oferta única de valor de Crepe Shake será implementada poco a poco, utilizando la estrategia de liderazgo en costos y manteniendo inversiones constantes para que la empresa logre un crecimiento continuo y sostenido en el tiempo.

Tomando en cuenta esta estrategia de liderazgo en costos, la empresa se enfocará en generar altos volúmenes de venta y en rotar sus inventarios de la manera más rápida posible. Buscará también ser altamente eficiente en sus operaciones y costos de producción, aprovechando sus altos volúmenes de compra. También, la empresa buscará negociar con sus proveedores para obtener su materia prima a los mejores precios posibles. Adicional a esto, la empresa se enfocará en establecer claros y fáciles procesos de producción, con el fin de necesitar la menor cantidad de mano de obra posible. Todos estos factores permitirán a la empresa tener costos bajos de operación y así poder establecer precios competitivos dentro de la industria, manteniendo los márgenes óptimos de ganancia.

Crepe Shake debe enfocarse en obtener liderazgo en costos, ya que su segmento objetivo son personas jóvenes y sus locales comerciales van a estar ubicados en espacios urbanos con alta competencia de precios. El segmento de personas jóvenes, principalmente estudiantes, es un segmento que aprecia y se enfoca mucho en los precios de los productos. Sin embargo, como se puede apreciar en el Anexo 5, en la pregunta 12 del estudio de mercado, los clientes además de

precio buscan buenos ambientes y excelentes productos. Es por esta razón que se deben mantener los precios más bajos del mercado, sin perder los buenos ambientes, ni la calidad o sabor de los productos.

Crepe Shake debe alcanzar ventaja competitiva dentro de su industria, logrando altos volúmenes de venta y manteniendo excelentes márgenes de ganancia. Esto se lo puede lograr limitando los gastos operacionales al mínimo, incrementando las ventas al máximo y alcanzando beneficios económicos superiores a los del mercado. Como menciona Fabricio Noboa (Noboa, 2006), en su artículo titulado “Ventaja Competitiva Sostenible”, las empresas que logran beneficios económicos superiores a las de su industria, poseen ventaja competitiva. Adicional, en el mismo artículo, se mencionan las principales amenazas que enfrentan las empresas que poseen ventaja competitiva. Las principales tres amenazas mencionadas son: 1) la imitación; 2) la sustitución; y, 3) otras acciones de competidores actuales. Si se analizan estas tres amenazas, se pueden identificar diversas opciones que tiene Crepe Shake para superarlas y evitar que la competencia imite, sustituya o desvalore su oferta. Como se menciona en los capítulos anteriores, Crepe Shake se enfocará en alcanzar economías de escala, con volúmenes de venta y compra de materia prima altos, de esta manera la empresa podrá lograr bajos costos de producción y por ende podrá mantener los precios más bajos del mercado. Crepe Shake buscará estar en constante innovación de productos y ofrecer a sus clientes recurrente variedad de ofertas promocionales. Además, Crepe Shake buscará tener la mayor cantidad de locales, los cuales deben ser únicos, cómodos y fáciles de acceder. Esto diferenciará a Crepe Shake de sus competidores en centros comerciales, ya que, para ingresar a ellos el acceso es complicado, además que toma a los clientes mucho tiempo y esfuerzo. El hecho de que la marca posea locales comerciales en puestos cómodos, accesibles y atractivos, dificultará a su competencia

brindar la misma accesibilidad a su oferta en el mercado. Crepe Shake también tendrá un equipo capacitado de profesionales y se asegurará de mantener un capital humano extraordinario, que garanticen la mejor atención al cliente, la mejor administración de los locales y la mejor elaboración de los productos. Se espera que Crepe Shake constantemente desarrolle productos deliciosos y novedosos, con el fin de que los clientes siempre tengan motivos para volver. Se espera que estos aspectos logren reducir las amenazas que ponen en riesgo la ventaja competitiva que la empresa espera obtener.

3.2 Posicionamiento Estratégico

Crepe Shake buscará brindar espacios únicos y acogedores, además de ofrecer excelentes productos y a los precios más bajos del mercado. Según lo expuesto previamente en el gráfico 4 del capítulo 1, podemos observar que la rivalidad, el poder de negociación de los compradores y la cantidad de productos sustitutos dentro de la industria de alimentos, en el mercado ecuatoriano, es alta. Todos estos factores limitan a la capacidad de Crepe Shake para generar ganancias en la etapa inicial de su crecimiento. Lo óptimo para Crepe Shake es enfocarse en una estrategia de liderazgo en costos, dentro del segmento de crepes, shakes y waffles, donde actualmente, en esta industria, se manejan precios altos y se enfocan en ofrecer espacios exclusivos a sus clientes. La competencia actual de Crepe Shake ofrece crepes y productos relacionados a precios altos, además de ambientes muy elegantes y acogedores, donde los clientes por lo general disfrutan de almuerzos o cenas exclusivas. Crepe Shake, de igual manera que su competencia, procurará mantener espacios muy atractivos y acogedores, sin embargo, ofrecerá sus productos a precios más económicos.

Crepe Shake buscará utilizar la estrategia de liderazgo en costos para obtener los mejores precios del mercado y así atraer a la mayor cantidad de clientes posibles a sus locales. La

empresa buscará aprovechar los altos flujos de consumidores para cautivarlos con sus productos, su ambiente y sus precios, de esta manera la empresa buscará afianzar a sus clientes y volverlos clientes frecuentes.

Si realizamos un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, o un análisis F.O.D.A. como también se lo conoce, detallado en el Anexo 6, se pueden observar varios aspectos que tendría que enfrentar la empresa en su mercado actual. Una de las formas más eficaces de enfrentar estos retos, es escoger correctamente la ubicación de los locales y asegurarse que se encuentren en espacios estratégicos con alto flujo de personas. Además, la empresa deberá garantizar los mejores precios del mercado y asegurarse que los ambientes internos y externos de los locales, sean cómodos y atractivos. La ubicación de los locales puede definir el éxito que tenga el local en un lugar específico o el fracaso en el caso que los clientes no lo encuentren atractivo. La competencia de Crepe Shake se enfocará en mantener o disminuir sus precios con el fin de conservar su participación en el mercado, sin embargo, Crepe Shake continuará manteniendo su estructura y sus precios bajos, y se enfocará en tener mucha innovación en cuanto a nuevos productos, todo esto con la finalidad de atraer a más clientes y volverse una marca de lo más completa posible.

En el caso de que se presenten situaciones adversas que generen problemas a la empresa, se realizó un breve cuadro y análisis llamado Matriz de Administración de Riesgos, presentado en el Anexo 7, donde se muestran distintas situaciones y el impacto que estas tendrían sobre la marca en el caso que sucedieran. Tomando en cuenta que la empresa empezaría con locales pequeños y ubicados en lugares estratégicos con alto flujo de personas, se puede observar que las consecuencias en el caso de que se tenga que cerrar un local por pérdidas o malas ventas de manera consecutiva, no son significativas. Además, se podría aprovechar la maquinaria,

mobiliario y otros activos adquiridos, para reutilizarlos en una nueva inversión. Adicional, en el mismo cuadro de la matriz de riesgos, se puede observar que la empresa está muy sujeta a los precios del mercado y a la economía general del país donde se encuentre, es por esto que cualquier aumento de precios de su materia prima o de la industria en general, podría afectar a la contribución y rentabilidad de la empresa. En caso de que existan aumentos de precios de la materia prima o impuestos demandados, la empresa tendría dos de las siguientes opciones: una sería asumir las pérdidas que estos incrementos le generen y la otra sería aumentar los precios de venta al público, la misma que tendría como consecuencia la disminución del flujo de clientes. La empresa tendría que tomar decisiones con respecto a este tema en el caso de que se presente dicha situación o situaciones similares.

Para que Crepe Shake alcance el éxito y la ventaja competitiva, debe sobrepasar rápidamente la etapa inicial de crecimiento y lograr generar altos volúmenes de ventas. Con alta rotación de su inventario, la empresa podría bajar sus costos de producción y así mantener sus márgenes de ganancias, garantizando los menores precios del mercado. Esto eventualmente podría ubicar a Crepe Shake en una posición de ventaja frente a su competencia y frente a sus proveedores y mayor poder de negociación.

3.3 Ventaja Competitiva

Tomando en cuenta y aprovechando el inicio de las operaciones de Crepe Shake, el principal enfoque y objetivo de la empresa sería el de crear procesos claros y sencillos para la elaboración de los productos y la operación en general. Es importante que el trabajo operacional de la empresa sea sencillo y sistemático, con el fin de que el personal se vuelva cada vez más rápido y efectivo en la elaboración de los productos y en el manejo del local. Crepe Shake también se enfocará en contratar cuidadosamente a todo su personal, con el fin de contar con la ayuda y

apoyo de personas con mucho compromiso y dedicación. Crepe Shake procurará contratar personas proactivas, que disfruten del trabajo y de los alimentos, que tengan buena relación con las personas y que sean energéticas, todo esto para que los clientes vivan una experiencia muy satisfactoria al visitar la marca.

Crepe Shake va a contar con la guía y liderazgo de personas capacitadas y entrenadas para dirigir marcas de comida rápida, con experiencia en el sector y en la industria de alimentos. Además, va a contar con el apoyo de un gerente general con experiencia en la creación y administración de cadenas comerciales de alimentos dentro del sector de comida rápida y el cual ha tenido la oportunidad de trabajar apoyando a grandes marcas dentro del mismo sector. La empresa contará con líderes especializados que se encargarán de controlar y dirigir a cada local comercial de la marca, procurando que cada uno de ellos cumpla con todos los procesos establecidos y que generen una rentabilidad positiva.

Crepe Shake también contará con el apoyo de un sistema de producción unificado, el cual permitirá aumentar constantemente el volumen de los insumos requeridos y así podrá mejorar sus costos de producción de una manera más rápida y efectiva. La empresa procurará mantener los mismos productos y estándares de calidad en todos sus locales comerciales, los cuales reflejarán a un equipo unido y dedicado a satisfacer las necesidades de los clientes. Se espera que a medida que la empresa continúe su proceso de crecimiento, vaya alcanzando ventaja competitiva y se diferencie en una manera única de su competencia.

3.4 Plan de Contratación Estratégico

Crepe Shake es una empresa con una estructura organizacional principalmente vertical. La misma está conformada por un fundador y un gerente general, seguidos por un jefe de área quien

controla y supervisa varios locales, un jefe de marketing quien organiza y mide los resultados de las campañas y promociones implementadas, un gerente de local quien administra el local y un subgerente de local quien sirve como apoyo para el gerente de local. La misma estructura básica se la puede apreciar en el Gráfico 7. Se ha escogido esta estructura organizacional ya que permite tener un control muy eficaz de la empresa y los resultados de cada uno de los locales con sus áreas. Es una estructura muy típica de las empresas de comida rápida y es utilizada principalmente para obtener una presión constante sobre todo el equipo, asegurando los mejores resultados.

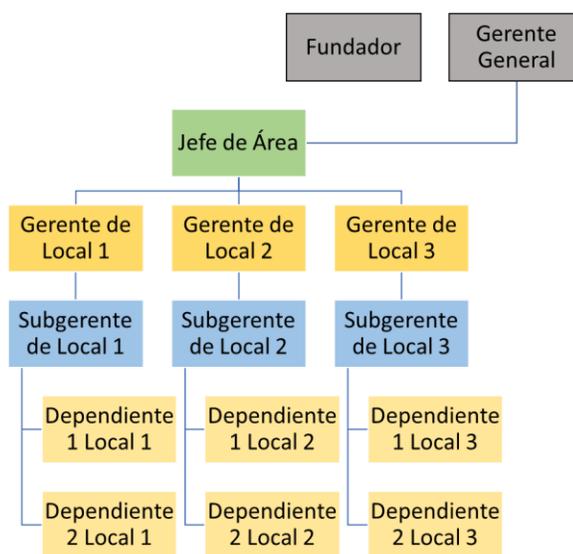


Gráfico 7: Organigrama Crepe Shake (Año 2021)

La estructura propuesta representa una fortaleza para la empresa ya que se afianza un grupo de profesionales con un solo objetivo, que es el apoyar y sacar el mejor provecho de cada uno de los locales comerciales de Crepe Shake. Como se puede observar en las funciones de cada uno de los puestos de trabajo descritos en el Anexo 8, todas las funciones se enfocan en reforzar,

apoyar y obtener los mejores beneficios para la empresa. Es importante tomar en cuenta que el organigrama de la empresa puede continuar creciendo a medida que la empresa se continúe ampliando. Inicialmente se va a requerir un jefe de área que controle y dirija a todos los locales comerciales de Crepe Shake, sin embargo, en el caso de que la empresa continúe creciendo, se necesitará otro jefe de área que apoye con el manejo y control de los demás locales. También es importante notar que inicialmente los locales de Crepe Shake funcionarán con 4 personas, sin embargo, si los locales continúan creciendo en tamaño y la demanda lo permite, se necesitarán más personas operativas que se encargarán de apoyar con la elaboración y manejo del local.

El fundador de la empresa es una persona que aporta mucho a la parte estratégica de la compañía y trabaja de la mano con el gerente general, siempre con el fin de obtener los mejores resultados y beneficios para todo el equipo. Como se puede observar en el Anexo 9, el perfil del fundador es una persona con conocimientos amplios de diversos temas y especializado en administración de empresas. El fundador deberá permitir al gerente general liderar al equipo y darle la libertad para tomar las decisiones respectivas en los casos que le amerite hacerlo.

El gerente general de la empresa, debe ser una persona profesional con una muy buena visión del futuro de la compañía. Como se describe en el Anexo 10, el perfil esperado del gerente general es de un profesional joven, con experiencia previa en manejo de equipos y de locales comerciales. Debe ser una persona emprendedora y con muchas ganas de crecer. El gerente general va a ser el responsable de direccionar a todo el equipo y asegurarse que los resultados sean positivos. Es importante tomar en cuenta que el gerente general será el líder y el visionario inicial que llevará a la marca a un estado de estabilidad y de crecimiento constante y sostenible en el tiempo.

El jefe de área deberá ser una persona muy proactiva y con mucha habilidad para trabajar en equipo. Deberá trabajar de la mano con el gerente general y con los gerentes de locales, para que todo lo implementado y la operación en general sea correctamente ejecutada. Se espera que esta estructura organizacional inicial brinde valor y le permita a la empresa tener un crecimiento óptimo. La gestión y procesos de reclutamiento tienen que ser llevados a cabo con mucho cuidado y se debe elegir a las personas indicadas que traigan y aporten con el mayor valor para beneficiar a la empresa.

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Precio

Según lo mencionado en el capítulo anterior, Crepe Shake es una empresa involucrada en una industria donde el precio es sumamente importante. Las marcas que conforman esta industria están constantemente buscando los mejores beneficios y tratando de mantener los precios más bajos. El enfoque principal de dichas empresas es buscar maneras de atraer a la mayor cantidad de personas como les sea posible y una de las principales formas de atraer clientela es manteniendo precios atractivos. La investigación de mercado, que se puede observar en el Anexo 5 y en la pregunta 12, indica que el precio es la tercera razón más importante al momento de decidir consumir en una crepería o cafetería. Además, en el mismo Anexo, en la pregunta 14, se muestra que el precio es la cuarta razón más importante por la cual los clientes preferirían a una crepería o cafetería sobre otra. Tomando en cuenta estas observaciones del mercado y su motivación para consumir en lugares como Crepe Shake, el precio de los productos tiene un factor muy importante al momento de escoger un lugar para consumir. Es por esta razón que Crepe Shake se enfocará en tener precios económicos y muy competitivos dentro del mercado de crepes, waffles y productos relacionados.

Crepe Shake se enfocará en mantener una metodología de precios, relacionada directamente con los costos de producción de los productos y ajustar los mismos dependiendo de la disposición de pago que se observe en el mercado. Por lo general las creperías y cafeterías fijan un precio con un porcentaje de costo de sus productos de un 18% a un 20% en bebidas calientes y hasta un 48% en crepes y productos relacionados, manteniendo un margen de contribución de un 52% a un 80%, dependiendo de la variedad de productos. Crepe Shake buscará mantener sus precios, de tal manera que los costos de producción estén entre un 25% en bebidas y hasta un 45% en crepes y productos relacionados, esto con el fin de que los precios sean competitivos y atraigan a la mayor cantidad

de clientes posibles. Tomando en cuenta estos ejemplos, una bebida caliente puede costar entre \$0,30 y \$0,60 en producir y por lo tanto la empresa fijará precios finales aproximados entre \$1,40 y \$2,75 en bebidas calientes. En el segmento de crepes, las mismas pueden llegar a costar entre \$1,20 y \$2,20 en producir, por lo que los precios de las crepes serán aproximadamente entre \$2,99 y \$5,50.

Crepe Shake procurará tener una planta de producción central, donde se preparen todos los insumos y luego estos sean distribuidos a todos los locales comerciales mediante transporte frío o congelado. Estructurando el funcionamiento y la producción con este sistema mencionado, la empresa logrará alcanzar economías de escala en los productos que elabore o adquiera y así podrá reducir sus costos. Una vez generado un alto flujo de clientes, la empresa podrá mantener sus precios bajos y disminuir sus costos de producción, incrementando sus márgenes de ganancia. La empresa se enfocará en tener proveedores que brinden productos de buena calidad y que mantengan a su vez precios competitivos.

Si analizamos la matriz precio calidad de Kotler's (Intelligence Node, 2016), presentada en el Gráfico 8, Crepe Shake se enfocará en mantener sus precios bajos y ofrecer productos y servicios de mediana calidad. La empresa buscará ofrecer productos muy atractivos y deliciosos, manteniendo costos medios de producción. Esto va a permitir que los clientes obtengan un buen valor por sus compras y servicios en Crepe Shake, lo cual va a resultar en clientes recurrentes.

		Price		
		High	Medium	Low
Product or service quality	High	Premium	High value	Superb value
	Medium	Over charging	Average	Good value
	Low	Rip-off	False economy	Economy

Grafico 8: Matriz precio calidad de Kotler's (Intelligence Node, 2016)

4.2 Producto

Crepe Shake ofrecerá una gran variedad de productos, los mismos que se encontrarán dentro de diferentes segmentos como bebidas calientes, bebidas frías, jugos, shakes, crepes de sal y de dulce, waffles de sal y de dulce, entre otros productos de carácter similar. Nuestros productos como las crepes o waffles de sal, serán principalmente elaboradas a base de quesos derretidos, aguacate, tomate, champiñones, jamones, carnes y demás proteínas de todo tipo. Por otro lado, nuestros productos de dulce como las crepes, waffles, shakes y demás productos similares, utilizarán muchos ingredientes como el chocolate, el manjar, la crema, las galletas, el banano, las frutillas o fresas, y todos estos serán utilizados y presentados de maneras muy indulgentes, con el fin de cautivar a más clientes. Además de la atención en los locales, Crepe Shake ofrecerá el servicio de pedidos y atención a domicilio, donde los productos podrán ser ofrecidos en eventos y ocasiones especiales de nuestros clientes.

Crepe Shake buscará evocar en los clientes un sentimiento de comodidad y placer. Los productos elaborados por Crepe Shake intentarán activar todos los sentidos de los clientes y

despertar en ellos un sentimiento de familiaridad y gusto. Buscaremos generar un espacio agradable, que haga sentir a los clientes como estar en su propia casa y acompañar este ambiente con una gran variedad de productos deliciosos. Esperamos que nuestros productos sean los protagonistas y los responsables de cautivar y fidelizar a nuestros clientes.

4.3 Lugar

Crepe Shake es una empresa que utilizará locales comerciales como principales canales de venta hacia clientes. Los locales, inicialmente serán ubicados en los lugares más transitados de la ciudad de Quito y eventualmente continuarán esparciéndose a las principales ciudades del Ecuador. Se buscarán espacios altamente transitados y que tengan mucho flujo de clientes. Los locales deberán tener buena accesibilidad, ya sea para peatones como para clientes que transiten en carro. La investigación de mercado indica, dentro del Anexo 4 en la pregunta 12, que el ambiente de un local comercial es el segundo factor más importante que motiva a los clientes a visitarlo. Es por esta razón que los locales de Crepe Shake deberán tener espacios cómodos, acogedores y modernos, con el fin de ofrecer una experiencia agradable a los clientes.

Inicialmente, cada local de Crepe Shake atenderá todos los días de la semana de 8h00 a 20h00 y serán manejados por un promedio de 4 personas que irán variando, dependiendo del tamaño del local y la demanda. Adicional al servicio ofrecido dentro de los locales comerciales, Crepe Shake buscará llevar estos elementos y ofrecer servicios de atención personalizada a domicilio o en eventos privados de los clientes. De esta manera, la empresa tendrá otro canal de venta que le permitirá tener una llegada más directa a sus clientes. Para ofrecer este servicio, la empresa contará inicialmente con un equipo de tres personas, las cuales serán contratadas esporádicamente para la atención de eventos y serán las responsables de coordinar la producción con los locales comerciales y posteriormente, transportar los productos y servirlos en los eventos. Con el sistema de atención

de eventos, la empresa busca ampliar sus canales de venta y aprovechar las necesidades de los clientes por tener servicios confiables y de buena calidad, que puedan servirles directamente en sus domicilios.

Los clientes podrán comprar nuestros productos contactándose directamente con los locales comerciales o con al algún representante de la empresa. Crepe Shake mantendrá activa una cuenta de Facebook, Instagram y Twitter, con el fin de que los clientes tengan más canales alternativos para comunicarse con la empresa. Se eligieron estos canales de exhibición y comunicación, ya que son los medios más utilizados por el segmento de clientes de Crepe Shake y donde es más fácil el contacto. A medida que la empresa crezca, el número de personas requeridas para trabajar incrementará también.

4.4 Promoción

Crepe Shake es una empresa que va a necesitar de mucha promoción y contacto con los clientes para crear confianza y conocimiento de nuestros productos y servicios. Inicialmente, la empresa se enfocará en realizar estrategias de in-bound marketing utilizando redes sociales, con el fin de mantener un contacto cercano y personalizado con los clientes. Se buscará crear los mejores canales y las maneras más eficientes de comunicación para que los clientes puedan contactarse con la empresa fácilmente. Las principales herramientas a utilizarse para comunicar a la marca, sus productos y sus servicios, serán las redes sociales con anuncios y publicaciones, además de las aperturas de locales comerciales, mediante relaciones públicas.

Crepe Shake, al utilizar estrategias de in-bound marketing, buscará exponer sus productos y servicios a un alto número de clientes en redes sociales, mediante contacto personalizado y direccionado a segmentos específicos del mercado. Se utilizarán botones “call-to-action” donde

los clientes puedan obtener beneficios exclusivos luego de entregarnos sus datos de contacto y con el fin de luego recibir más ofertas. Las ofertas serán principalmente de valor y entregaremos dos crepes por uno, productos a mitad de precio, entre otras ofertas atractivas para los consumidores. El objetivo principal será que los clientes busquen contacto con la marca y que estas se conviertan en visitas a los locales y resulten en mayores ventas. Una vez que hayamos cautivado a los clientes, la empresa se enfocará en brindar la mejor atención y servicio para fidelizar a los clientes. Es en este punto donde esperamos que los clientes se vuelvan nuestros mejores promotores de la empresa y sean ellos quienes recomienden y fomenten el consumo.

En cuanto a estrategias de out-bound marketing, la empresa irá invirtiendo mayores recursos a medida que vaya creciendo y tenga más exposición en el mercado. Estrategias de out-bound marketing serán utilizadas posteriormente para llegar a grandes masas de personas y lograr que visiten los locales comerciales o que contraten los servicios ofrecidos. Inicialmente se intentará invertir poca cantidad de recursos en out-bound marketing y serán principalmente utilizados para enviar correos masivos a la base de datos de la empresa. De esta manera se logrará comunicar masivamente y de la manera más personalizada posible, los nuevos productos o el servicio de eventos y pedidos que ofrecemos.

4.5 Plan de Ventas

Crepe Shake es una empresa que va a necesitar de mucha promoción y contacto cercano con las personas, para crear un flujo estable de clientes y de ventas en sus locales. Para generar un buen ambiente, se invertirá mucho dinero en la decoración y espacios de los locales, con el fin de generar buenas experiencias y lograr que los clientes vuelvan. Además, se invertirá mucho dinero en in-bound marketing, con el fin de generar un contacto más cercano con los clientes y que los mismos puedan interactuar fácilmente con la marca. También se invertirá en una planta de producción,

donde se elaborarán los productos preparados y se consolidará toda la materia prima. Desde la planta de producción, se distribuirán todos los productos a los locales y se procurará que los mismos siempre estén abastecidos. Las ventas serán generadas en cada local y constantemente se implementarán promociones u ofertas atractivas, que cautiven a los clientes y los motiven a consumir en la marca.

Inicialmente se espera invertir en tres locales comerciales, con el fin de que los mismos sirvan como guía para la implementación de más locales. Tomando en cuenta la cantidad de transacciones que se puedan generar por día, el valor promedio de consumo o ticket promedio por cliente, el costo de los productos vendidos y los costos fijos, se pueden elaborar proyecciones de ventas y resultados económicos esperados. En el Anexo 11, se pueden visualizar tres proyecciones de ventas, una proyección optimista, otra esperada y otra pesimista, que representan los resultados proyectados de tres locales comerciales de tamaño mediano. En la proyección optimista, se espera en promedio que cada local comercial reciba 42 clientes al día, en la proyección esperada se espera que cada local reciba en promedio 40 clientes al día y en la pesimista se espera que cada local reciba un promedio de 38 clientes al día, todo esto por siete días a la semana. Tomando en cuenta un ticket promedio de consumo de \$6 por cliente, se pueden observar que las ventas de los tres locales en promedio mensual podrían llegar a \$23.469 en la proyección optimista, \$22.352 en la proyección esperada y \$21.234 en la proyección pesimista.

Tomando en cuenta que la empresa mantenga un costo promedio de producción de sus productos del 40% y un ticket promedio de \$6,00 por cliente, se necesitarían realizar 3755 transacciones al mes, en conjunto entre los tres locales, para cubrir los costos fijos de operación. Esto significa un promedio de 40 clientes por local al día, por los 7 días de la semana. Tomando como referencia una cafetería de una de las marcas más reconocidas del Ecuador, ubicada en un

espacio muy transitado, dentro de un centro comercial en la ciudad de Quito, se realizan un promedio de 196 transacciones al día y mantienen un ticket promedio de \$8. Si analizamos estas estadísticas, Crepe Shake podría fácilmente realizar 30 transacciones diarias como mínimo, si sus locales están ubicados en zonas transitadas de Quito.

La competencia en el mercado, se enfoca mucho en reducir sus costos de producción y ofrecer productos que les permitan tener altos márgenes de contribución y que puedan ser vendidos a precios bajos. El plan de precios que la empresa espera implementar, va a estar directamente ligado al costo de producción de los productos y es por esto que se espera que a medida que la empresa empiece a ganar volumen de ventas, se puedan generar descuentos y disminuciones en el costo de la materia prima y los productos terminados. De esta manera los márgenes de contribución aumentarán y por ende los resultados económicos de toda la empresa.

Capítulo 5: Plan Financiero

5.1 Supuestos Generales

En el siguiente capítulo se presentará el plan financiero de Crepe Shake y los posibles escenarios en los cuales la empresa se desarrollará. Para la realización del siguiente plan financiero, se han tomado en cuenta varios supuestos generales. Según los datos presentados por el Fondo Monetario Internacional (IMF, 2018) se proyecta la inflación del Ecuador para los siguientes cinco años.

El Ecuador ha tenido una economía altamente variable a lo largo de los últimos años y por ende el riesgo país ha sido alto en comparación al de otros países sudamericanos. Tomando en cuenta los datos presentados por el Banco Central de Reserva del Perú, (BCRPData, 2018) en donde se muestran los indicadores de riesgo para países emergentes (EMBIG) y el rendimiento de los bonos de cada país, se puede observar que, en promedio entre septiembre del 2017 y abril del 2018, el Ecuador presenta un índice de 534 puntos, el cual equivale a una tasa de riesgo país de 5,34%.

Crepe Shake, al ser una empresa relacionada a la industria de alimentos, cafeterías y comida rápida, se la ha comparado con varias empresas relacionadas de la misma industria y se ha definido una beta promedio. Se tomaron las siguientes empresas descritas en el gráfico 9, las cuales tienen características similares a Crepe Shake. Se compararon empresas como: Starbucks, McDonald's, Dunkin Brands y el grupo YUM! el cual representa alrededor de 6 diferentes marcas de alimentos y bebidas. Posteriormente se apalancó a la beta promedio con el fin de ajustarla al Ecuador.

	Empresa	Beta Desapalancada
Starbucks Corporation	SBUX	0,51
McDonald´s Corporation	MCD	0,73
YUM! Brands, Inc.	YUM	0,49
Dunkin´ Brands Group, Inc.	DNKN	0,25
	Promedio	0,50
	Impuesto a la Renta Ecu	0,25
	Promedio Razón Deuda Capital	0,69
	Beta Apalancada	0,75

Gráfico 9: Betas empresas relacionadas (Yahoo Finance, 2018)

El mercado dentro de la industria de alimentos y bebidas, es un mercado muy agresivo y competitivo, es por esta razón que la empresa va a tener poca capacidad de influir en precios y tendrá que ofrecer productos a precios competitivos. La empresa se enfocará principalmente en generar transacciones e incrementar el número de personas en los locales. Se espera que cada local tenga un promedio de 40 visitas al día y maneje un ticket promedio por transacción de aproximadamente \$6,00 USD. Se toman en cuenta estas cantidades de acuerdo al mercado y a empresas relacionadas, las mismas que manejan cifras similares en cuanto a visitas y ticket promedio de sus locales. De la misma manera, en la rama de eventos, se espera que en promedio se realicen 8 eventos mensuales dentro del primer año y cada uno tenga un precio promedio de \$280 USD. En el Anexo 11 se pueden observar las proyecciones de ventas esperadas, tanto de los locales como de los eventos, tomando en cuenta un escenario esperado, un escenario optimista y un escenario pesimista.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La empresa inicialmente arrancará con una inversión de \$100,120 USD, la misma que será utilizada para remodelar y equipar a tres locales comerciales. Cada local contará con todo el mobiliario, máquinas y equipos respectivos para funcionar y servir a los clientes de la manera más

efectiva. La inversión inicial será principalmente financiada por un préstamo bancario, el cual se ocupará de financiar el 55% del proyecto y el 45% restante será financiada por accionistas y fondos propios.

La obtención de un préstamo bancario no es fácil y se prevé obtenerlo a través de la CFN. Se espera que la CFN brinde el préstamo de los \$55,120 USD a un plazo de 5 años y a una tasa de interés del 13%, tomando en cuenta que es un proyecto innovador y que busca apoyar la transformación de la matriz productiva del Ecuador. Se espera pagar el préstamo utilizando una tabla de amortización francesa, la misma que se encuentra detallada en el Anexo 19. Por el otro lado, los fondos propios serán proporcionados por accionistas y se espera una tasa de retorno del 19,86%. El 45% del capital del proyecto, que equivale a \$45,000 USD será proporcionado por dichos accionistas principales.

Utilizando el CAPM del proyecto (19,86%) y los datos expuestos en el gráfico 10, se puede obtener el WACC del proyecto, el cual equivale a 16,08%.

Calculo WACC	
Rf	5,34%
Rm (tasa de mercado)	24,69%
(Rm-Rf)	19,35%
β	0,75

Grafico 10: Rubros para cálculo WACC

Tomando en cuenta la repartición de dividendos, se define como política de la empresa que, por el mediano plazo, es decir por los primeros 5 años, no se repartirán dividendos hasta que la empresa alcance una estabilidad y pueda generar los flujos suficientes de efectivo para el pago de dividendos. Se ha optado inicialmente acudir al financiamiento más costoso ya que sería el más

accesible. Posteriormente se tomará deuda más económica, cuando el negocio haya alcanzado una mayor estabilidad y madurez económica. Inicialmente todas las utilidades que se generen serán utilizadas como respaldo financiero en caso de necesidades emergentes, reinvertidas en mejoras de los locales o guardadas para futuras inversiones.

5.3 Estados Financieros Projectados

Para analizar el proyecto, se realizó una proyección de cinco años del Estado de Pérdidas y Ganancias y del Balance General. Los mismos que se los puede observar en el Anexo 12 y en el Anexo 13. Para las siguientes proyecciones se tomó al año 2018 como año inicial y se proyectó hacia los siguientes cinco años futuros, hasta el año 2023. En el escenario esperado, se puede observar un crecimiento promedio de los activos de un 2% anual. Este crecimiento sirve como base para mantener una solidez financiera y solventar cualquier necesidad o crisis que se pueda generar.

Analizando el Estado de Resultados en el escenario esperado, podemos observar que la empresa generará una utilidad neta en promedio por año de \$8,852 USD. Se puede observar un incremento de la utilidad neta al tercer año debido a la culminación de los gastos en depreciación de los equipos y otros activos. En los tres escenarios, el esperado, optimista y pesimista, se puede observar que la empresa genera un promedio positivo de utilidades en los primeros cinco años. Se puede observar también que los gastos variables representan el 46% del total de los gastos y los gastos fijos representan el 54%.

Las razones por la cuales se tomó en cuenta al número de transacciones como factor principal para definir el rendimiento económico de la empresa fueron varias. En primer lugar, el número de transacciones es un factor que nosotros podemos controlar o manipular mediante nuestra oferta e

inversión en publicidad. En el caso que la empresa maneje una publicidad y precios adecuados, se esperaría que la cantidad de transacciones realizadas aumentarían. En segundo lugar, las transacciones son muy sensibles y pueden variar dependiendo de las diferentes situaciones económicas del país y es por esto que, en una situación económica de bonanza, las ventas de la empresa se verían automáticamente favorecidas, mientras que en una situación de crisis las ventas se verían automáticamente perjudicadas. Finalmente, en tercer lugar, las transacciones van a ser el principal objetivo de la empresa y los resultados en sí van a ser medidos y valorados por la cantidad de transacciones que se logren generar dentro de los tres locales.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

Es muy importante valorar la liquidez de la empresa y la disponibilidad de dinero en efectivo para las diferentes actividades requeridas. Es por esta razón que se ha proyectado un estado de flujo de efectivo por cinco años y se lo ha presentado tomando en cuenta un escenario esperado, un optimista y un pesimista. Los diferentes escenarios del estado de flujo de efectivo se los puede apreciar en el Anexo 14. En el escenario esperado, se puede observar que las actividades de operación generan un flujo de caja positivo de un promedio de \$38,354 USD anual. El flujo de caja de inversión tiene un rubro significativo en el año 2018, el cual representa la inversión inicial de -\$100,120 USD y un rubro importante de remodelación y cambio de equipos de \$17,340 USD en el año 2022. El flujo de efectivo de las actividades de financiamiento es de -\$15,050 USD en promedio de los cinco primeros años.

Tomando en cuenta todos los flujos de las diferentes actividades, vemos que la variación neta del flujo de efectivo es positiva a lo largo de los cinco años y se mantiene así en los tres escenarios. Es importante recalcar que el flujo de efectivo positivo proviene principalmente de las actividades de operación.

5.5 Punto de Equilibrio

Para entender los objetivos en cuanto a ventas y transacciones, se calcularon los distintos puntos de equilibrio de la empresa. Los resultados pueden ser observados en el Anexo 15 y muestran el punto de equilibrio requerido para los tres escenarios previstos. En el primer año, dentro del escenario esperado, se muestra que el costo variable unitario es de \$2,99 USD, lo cual da un punto de equilibrio en número de transacciones de 47,635 transacciones y un punto de equilibrio de \$291,687 USD.

Posterior al cálculo del punto de equilibrio contable, se procedió a calcular el punto de equilibrio financiero. Los resultados muestran que el punto de equilibrio financiero en número de transacciones es de 50,188 transacciones, las cuales multiplicándolas por el ticket promedio del primer año de \$6,12 nos da un punto de equilibrio financiero de \$307,319 USD.

5.6 El VAN y la TIR

Tomando en cuenta los flujos proyectados de caja, podemos obtener al valor actual neto del dinero invertido, el mismo que es: en el escenario esperado de \$108,263 USD, en el escenario optimista de \$137,319 USD y en el escenario pesimista de \$40,484 USD. Tomando en cuenta los mismos flujos podemos obtener la tasa interna de retorno del proyecto proyectado, la misma que es: en el escenario esperado del 49%, en el escenario optimista del 57% y en el escenario pesimista del 31%. Los detalles de los cálculos se los presenta en el Anexo 16.

5.7 Análisis de Sensibilidad

Con el fin de determinar qué factores son los más sensibles para generar cambios y/o variaciones al valor actual neto del proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad que se lo puede observar en el Anexo 17 y toma en cuenta los siguientes factores como variables: número de

transacciones realizadas, ticket promedio (precio) y costo de producción. Según el análisis de sensibilidad realizado, como primera conclusión se puede observar que, una variación del 5% en el número de transacciones realizadas, afecta al valor actual neto del proyecto en un promedio del 20%. Si realizamos el mismo análisis para el valor del ticket promedio, podemos observar que una variación del 5% afecta al valor actual neto del proyecto en un promedio del 54%. Si realizamos el mismo análisis para el costo de producción, podemos observar que una variación del 5% afecta al valor actual neto del proyecto en un 13%.

Los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad muestran que los precios son el factor más sensible y un cambio en precios genera la variación más significativa del valor actual neto del proyecto. En segundo lugar, el factor más sensible es el número de transacciones realizadas y muestra que las variaciones de la cantidad de transacciones realizadas afectan directamente al valor actual neto del proyecto. Finalmente, se puede observar que el factor menos sensible a cambios es el costo de producción de los productos. Es importante denotar que el ticket promedio o el precio de los productos es el factor más sensible pero además es el más riesgoso ya que está directamente relacionado a la cantidad de productos y transacciones que se realicen. Es decir que a medida que los precios aumentan, enseguida el número de transacciones disminuyen. Es por esta razón que la empresa, al ser de alimentos y de comida rápida, su principal enfoque será el de incrementar transacciones y no el de aumentar precios. El número de transacciones que se generen es un factor que se puede controlar mediante un buen manejo publicitario y con el desarrollo de nuevos y novedosos productos.

REFERENCIAS

- The Nielsen Company. (2017). Latino América, Quarter by Numbers Q1 2017. 15/08/2017, de The Nielsen Company Sitio web: <http://www.nielsen.com/ec/es/insights/reports/2017/quarter-by-numbers-q1-2017.html>
- Ana Veintimilla. (2017). Estas Serán las Tendencias Gastronómicas del 2017. 19/09/2017, de El Comercio Sitio web: <http://www.elcomercio.com/sabores/proyecciones-2017-cocina-sabores-ecuador.html>
- Líderes. (2016). 10 tendencias Mundiales de Consumo en el 2016. 19/09/2017, de Revista Líderes Sitio web: <http://www.revistalideres.ec/lideres/tendencias-mundiales-consumo-2016-negocios.html>
- Metro Ecuador. (2017). KFC Presentó en Ecuador su Nueva Chizza. 19/09/2017, de Metro Internacional Sitio web: <https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2017/08/31/kfc-presento-ecuador-nueva-chizza.html>
- Ekos. (2017, 5 de abril). Industria de alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB. 23/09/2017, de Revista Ekos Sitio web: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- Ekos. (2015, septiembre). Tema Central: La Industria en el Ecuador. 10/10/2017, de Ekos Negocios Sitio web: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Ekos. (2017, 2 de septiembre). La Industria en Ecuador. 10/10/2017, de Revista Ekos Sitio web: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>
- El Universo. (2015, octubre 15). Consumo de café se duplicó en los últimos 20 años, celebra la OIC. 11/11/2017, de El Universo Sitio web: <https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/10/15/nota/5184548/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-celebra-oic>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Población y Demografía. 11/11/2017, de Gobierno de la República del Ecuador Sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Noboa Fabrizio, “Ventaja Competitiva Sostenible”, Nota Técnica Particular FN-003, Quito Ecuador, 2006.
- Intelligence Node. (16/09/2016). How to Use the Price Quality Matrix to Optimize Your Product Pricing. 01/04/2018, de Intelligence Node Sitio web: <http://www.intellicencenode.com/blog/use-price-quality-matrix-optimize-product-pricing/>

IMF. (2018). Inflation Rate, Average Consumer Prices. 24/06/2018, de International Monetary Fund Sitio web:
<http://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/ECU>

BCRPData. (2018). Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) - Ecuador. 22/05/2018, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web:
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PNO1134XM/html>

Yahoo Finance. (2018). Yahoo! Finance. 23/05/2018, de Yahoo Sitio web:
<https://es.finance.yahoo.com/?guccounter=1>

ANEXOS

Anexo 1 – Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Primera fuerza: Amenazas de Entrada

En el segmento de creperías y cafeterías, las barreras de entrada para nuevos competidores son bastante bajas y es relativamente fácil entrar al mercado. Esto hace que la competencia de precios más bajos dentro de este mercado sea muy alta y que por ende la rentabilidad de los negocios disminuya. La inversión que se necesita realizar dentro de este segmento es moderada y principalmente corresponde a construir una buena infraestructura, publicidad, innovación y traer valor agregado al producto o productos que se ofrecen. Los niveles de conocimiento e investigación no son extensos y no es necesario el uso de tecnología avanzada.

Las amenazas de entrada al segmento son altas y esto se debe al hecho de que el mercado está constantemente cambiando y las ofertas, por parte de los competidores, son cada vez más agresivas. Los competidores actuales constantemente buscan la manera de diferenciarse y lograr el mayor margen de ganancia posible, colocando el menor precio a sus productos. Debido al rápido crecimiento de las marcas relacionadas al segmento de cafeterías y productos relacionados, muchas de ellas han logrado altos niveles de consumo y producción, dándoles una ventaja competitiva al rato de comprar masivamente sus insumos y reducir sus costos. Los nuevos entrantes, por lo general, no tienen poder de compra y esto hace que sus costos aumenten y su rentabilidad baje, significando una de las principales amenazas de entrada.

Las regulaciones gubernamentales para el ingreso de nuevos restaurantes, cafeterías, etc. son pocas y es relativamente fácil adquirir los permisos de funcionamiento. Esto hace que existan

muchos competidores entrantes y que los niveles de competencia se encuentren en permanente crecimiento. Los competidores con la mejor innovación y valor agregado de sus servicios o productos son los que mayor acogida van a tener y esto les permitirá crecer con mayor éxito.

Segunda fuerza: El poder de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el segmento de cafeterías o creperías en el mercado ecuatoriano es moderado. Esto se debe a la creciente oferta de productos relacionados a este segmento de la industria y a la gran competencia que existe dentro de ellos, resulta en la disminución de precios de la materia prima y un aumento la rentabilidad de los productos producidos por los comercializadores.

Muchos de los proveedores del segmento cafeterías, creperías y relacionados, dependen y comercializan sus productos única y exclusivamente e empresas de este segmento. En el caso del café, existen varios proveedores enfocados en vender el café en grano a pequeños, medianos y grande comercializadores. El precio del café varía únicamente con el valor agregado que cada proveedor puede ofrecer a su producto. El resultado de esto es un poder de negociación bajo por parte de los proveedores y resulta en una rentabilidad media para los negocios relacionados.

Tercera fuerza: El poder de los compradores

En el caso del segmento de Crepe Shake, existen varios productos sustitutos a las crepes, waffles, shakes o cafés, como por ejemplo un té, un jugo, un sanduche, una hamburguesa o una pizza. Además, existe una gran competencia en el mercado relacionada a captar clientes con capital limitado. Todos estos factores resultan en un alto poder por parte del consumidor y una disminución a la rentabilidad de los negocios Los clientes constantemente demandan la mejor calidad y al mejor precio.

En Quito existe un gran número de peatones y personas que transitan por las calles que podrían ser considerados posibles clientes. Debido al gran flujo y su creciente circulación por ciertas partes de la ciudad, han adquirido un fuerte poder de decisión. Muchos de los clientes de Quito buscan los lugares que les ofrezcan la mayor cantidad de comida, de la mejor calidad posible y especialmente al mejor precio. Este poder de negociación ha resultado en una fuerte competencia entre negocios y bajando los márgenes de ganancia a niveles bastante bajos.

Muchos consumidores en Quito tienen la capacidad de elaborar sus propias comidas en casa. Esto resulta en una alternativa que le genera mucho poder al consumidor. Las empresas del sector, para lograr captar a más clientes, han enfocado su producción en elaborar productos semejantes a los producidos por una persona en su casa.

Cuarta fuerza: Amenaza de sustitutos

El segmento de Crepe Shake presenta una amenaza alta de productos sustitutos. Los principales productos sustitutos son los postres y toda la oferta de restaurantes. Los dulces, caramelos y chocolates también podrían ser considerados productos sustitutos de los productos ofertados por Crepe Shake. Las bebidas embotelladas y refrescos podrían considerarse también, productos sustitutos. Por el hecho de que existen varias gamas de productos sustitutos, la rentabilidad de los negocios dentro de este segmento de la industria baja.

Los almuerzos caseros, por ejemplo, buscan ofertar una comida completa, tal y como si fuera elaborada en casa. Estos productos por lo general contienen una entrada, un plato fuerte, una bebida y un postre. Estas opciones caseras son de las más preferidas por los consumidores y representan un producto sustituto a lo que oferta Crepe Shake.

Quinta fuerza: Rivalidad

En el segmento de comida rápida, cafeterías y bebidas elaboradas, la competencia y rivalidad entre marcas es sumamente alta. Existe una cantidad extensa de competidores y los mismos ejercen mucha presión en cuanto a precio, infraestructura, publicidad e innovación en sus productos. Debido a la alta rivalidad, la rentabilidad de los negocios relacionado disminuye.

Tomando en cuenta las principales cafeterías, creperías y heladerías del país, se puede observar que más o menos todas son del mismo tamaño y no existe un líder claro dentro del mercado. Adicional, los competidores más influyentes no son muchos y esto hace que la rivalidad entre las grandes marcas no sea tan intensa. Esto resulta en precios estables y en una rentabilidad media. A medida que el mercado continúa creciendo, se espera que nuevos grandes competidores ingresen al mercado y con esto probablemente la competencia aumente en intensidad y resulte en menor rentabilidad para las marcas.

Anexo 2 – Encuesta Investigación de Mercado

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y CONOCIMIENTO DE MARCAS

RELACIONADAS CON EL CAFÉ Y LAS CREPES

1. ¿Cuál es tu edad?

- 20-30
- 30-40
- 40-50

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. ¿Cuándo piensas en cafés y crepes que marcas se te vienen a la mente?

4. ¿Cómo calificas la oferta de café y comida en las calles de Quito?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. ¿Qué tan probable sería para ti comprar una crepe al paso?

- Muy probable
- Algo probable
- Poco probable

6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una crepe de dulce?

- \$1 a \$3
- \$4 a \$6
- \$7 a \$10

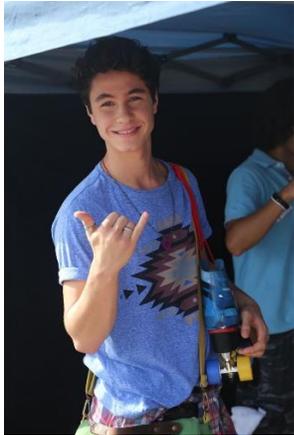
7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una crepe de sal?

- \$1 a \$3
- \$4 a \$6
- \$7 a \$10
- Más de \$10

Cuadro de resultados:

¿Cuál es tu edad?	Género	Quando piensas en cafés y crepes ¿qué marcas se te vienen a la mente?	¿Cómo calificas la oferta de café y comida en las calles en Quito?	¿Qué tan probable sería para ti comprar una crepe al paso?	¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por una crepe de dulce?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una crepe de sal?
30-40	Femenino	isveglio, juan valez, sweet&coffe, creps and waffles	Buena	Poco probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
30-40	Femenino	Café Valdez, Café Velez, Crepe and Waffles	Regular	Algo probable	\$4 a \$6	\$7 a \$10
20-30	Masculino	Español	Buena	Algo probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
40-50	Masculino	el español	Buena	Poco probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
20-30	Masculino	Café Valdez	Buena	Algo probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
20-30	Femenino	Corfu	Regular	Algo probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
20-30	Masculino	Crepes y waffles	Excelente	Muy probable	\$4 a \$6	\$7 a \$10
20-30	Masculino	Creppes&waffles	Buena	Muy probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
20-30	Femenino		Buena	Algo probable	\$4 a \$6	\$4 a \$6
20-30	Femenino	Crepes y waffles	Regular	Muy probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
30-40	Femenino		Regular	Muy probable	\$4 a \$6	\$4 a \$6
20-30	Femenino	Creppes y waffles	Regular	Algo probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
30-40	Masculino	Crepes & waffles	Buena	Algo probable	\$4 a \$6	\$4 a \$6
30-40	Femenino	Crepes & Waffles	Buena	Algo probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
30-40	Masculino	Creps and wafles	Buena	Algo probable	\$4 a \$6	\$1 a \$3
30-40	Masculino	crepes and waffles, valdez	Buena	Algo probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
20-30	Femenino	Crepes and waffles, crepe shake, sweet and coffe, juan valdez	Buena	Muy probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
30-40	Masculino	Crepes & Waffles	Regular	Algo probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
30-40	Femenino	Crepes & waffles	Regular	Muy probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
30-40	Femenino	Juan Valdez Sweet&coffee	Buena	Poco probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
30-40	Masculino	Crepes & Waffles	Buena	Algo probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
30-40	Femenino	Crepes y Waffles	Regular	Poco probable	\$7 a \$10	\$4 a \$6
30-40	Masculino	Ninguna	Regular	Poco probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
20-30	Femenino	Crepes y Waffles, Juan Valdez	Regular	Algo probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
40-50	Masculino	El Español	Regular	Muy probable	\$4 a \$6	\$4 a \$6
40-50	Femenino	Juan Valdez, el español, sweet and Coffee Y Crepes y Waffles	Regular	Muy probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
20-30	Masculino	Juan Valdez	Buena	Algo probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
20-30	Femenino	Crepes y Waffles	Buena	Muy probable	\$1 a \$3	\$4 a \$6
30-40	Masculino	No los consumo	Regular	Algo probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3
20-30	Masculino	Juan Valdez, sweet and Coffee, Crepes y Waffles	Buena	Muy probable	\$1 a \$3	\$1 a \$3

Anexo 3 – Buyer Persona

	Nombre	Mateo Pérez
	Edad	26 años
	Estado Civil	Soltero
	Descripción: Mateo Pérez es un estudiante de cuarto año de arquitectura en la ciudad de Quito-Ecuador. Es el hermano mayor de sus otros tres hermanos y tiene una novia con la cual lleva 4 años en una relación. Vive con sus padres y disfruta mucho realizar actividades en familia. Es muy estudioso, pero también le gusta pasar tiempo con sus amigos en lugares amigables y acogedores. Le gusta consumir café, postres, sandwiches calientes, hamburguesas y es muy entusiasta por la comida. Tiene una afición especial por los postres y los dulces. Mateo trabaja los fines de semana en un restaurante muy famoso de la ciudad y recibe un ingreso promedio de \$500 al mes. En sus tiempos libres le gusta darse un gusto y comprar algo delicioso. Para mantener su buen estado físico, le gusta hacer deporte y juega futbol todos los martes. Tiene un carro pequeño, el cual lo usa todos los días. Su aspiración a futuro es ser un gran arquitecto profesional. Actualmente disfruta mucho de sus estudios y vive al máximo los momentos del día a día. Mateo es una persona muy alegre y es muy apreciado por todos sus amigos y familiares. A Mateo le motivan muchas cosas, pero las principales son su familia, su novia y sus amigos.	

Anexo 4 – Encuesta Investigación de Mercado Objetivo

Análisis de Proyecto

Sexo

- Masculino
- Femenino

Edad

- De 10 a 20 años
- De 21 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- 51 años o más

Ocupación

- Estudiante

- Empleado Privado
- Empleado Público
- Independiente

¿Consideras que serías consumidor de un local de crepes, waffles, cafés, shakes, o productos relacionados en los lugares más transitados de Quito, Guayaquil, Cuenca o Ambato?

- Muy probable
- Algo probable
- Poco probable

¿Te gustan las crepes?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

¿Te gustan los waffles?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

¿Te gusta el café?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

¿Te gustan los shakes?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

¿Con quién preferirías consumir estos productos?

Solo

- Con mis hijos
- Con mi pareja
- Con mis amigos
- No consumiría estos productos
- Otro:

¿Cuántas veces al mes consumirías en un lugar de crepes, waffles, cafés o shakes al paso, tomando en cuenta que quedaría cerca de donde frecuentas?

- 8-10 veces o más
- 5-6 veces

- 3-4 veces
- 2-1 veces
- Menos de 1 vez al mes
- Otro:

¿Consideras que faltan lugares de crepes, waffles, cafés, shakes, etc. en las principales ciudades de Ecuador?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Qué te motivaría a comprar en un lugar de crepes, waffles, cafés, shakes, etc. en las principales ciudades de Ecuador?

- Precio
- Ambiente
- Calidad de productos
- Ubicación
- Variedad de productos saludables o light
- Otro:

¿Cuántas veces al mes consumes en tu cafetería preferida?

- 8 a 10 veces o más
- 5 a 6 veces
- a 4 veces
- a 1 veces
- Menos de 1 vez al mes
- Otro:

¿Por qué consumes en tu cafetería preferida?

- Precio
- Ambiente
- Calidad de productos
- Ubicación
- Variedad de productos saludables o light
- Otro:

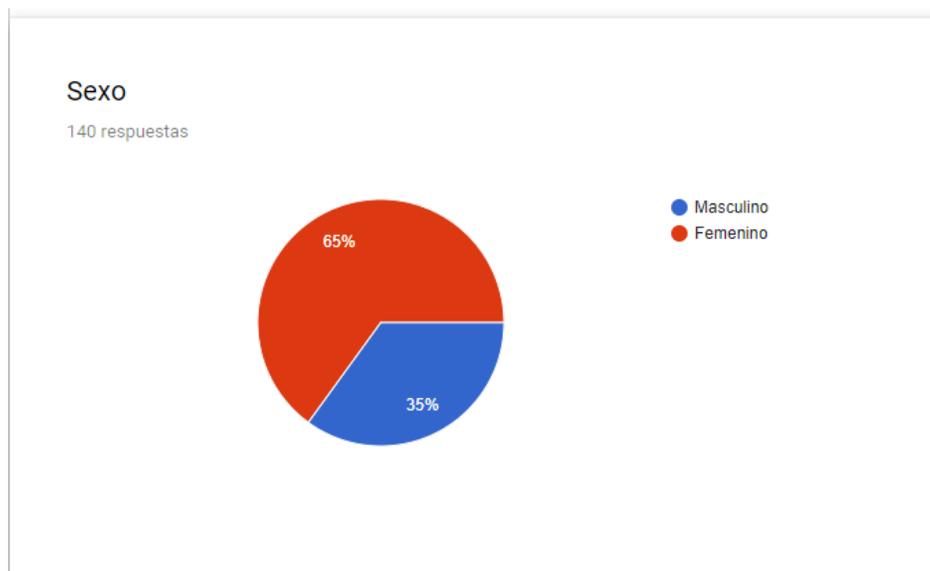
¿Cuáles son los principales productos que consumes dentro de tu cafetería preferida?

- Cafés calientes
- Cafés fríos
- Postres

- Frappés, nevados o batidos
- Sandwiches o bocaditos de sal
- Productos saludables o light
- Otro:

Anexo 5 – Resultados Encuesta Investigación de Mercado Objetivo

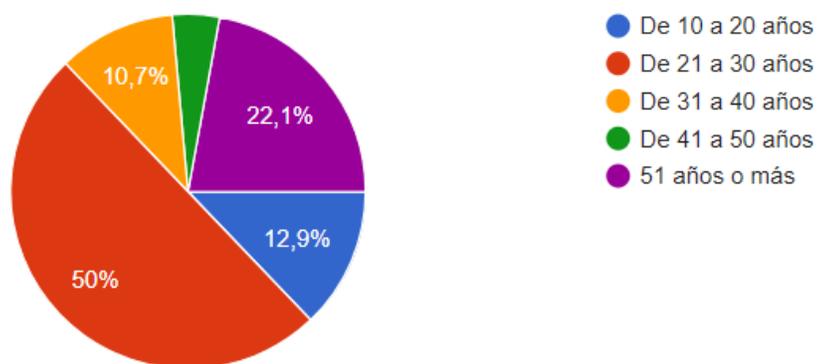
Pregunta 1



Pregunta 2

Edad

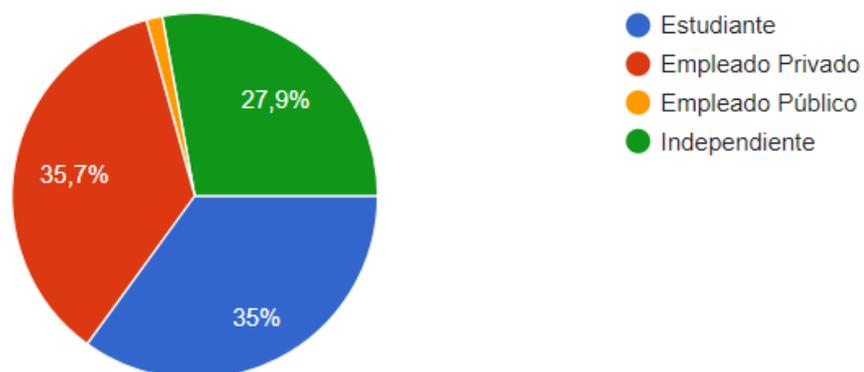
140 respuestas



Pregunta 3

Ocupación

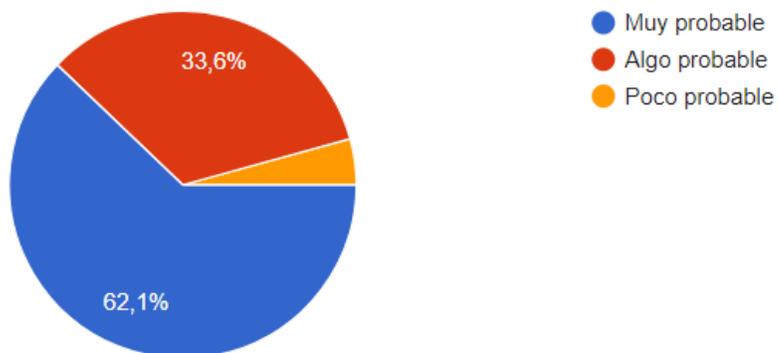
140 respuestas



Pregunta 4

¿Consideras que serías consumidor de un local de crepes, waffles, cafés, shakes, o productos relacionados en los lugares más transitados de Quito, Guayaquil, Cuenca o Ambato?

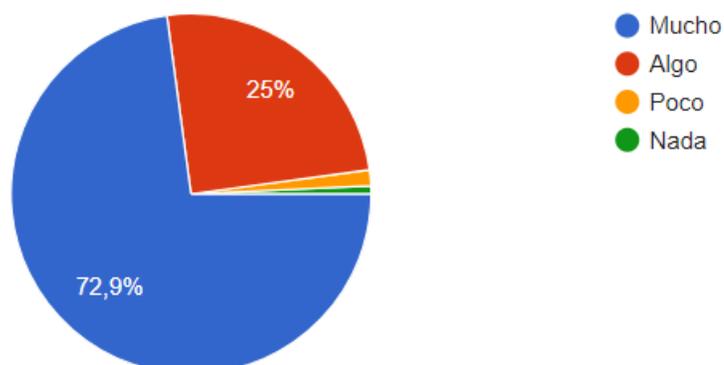
140 respuestas



Pregunta 5

¿Te gustan las crepes?

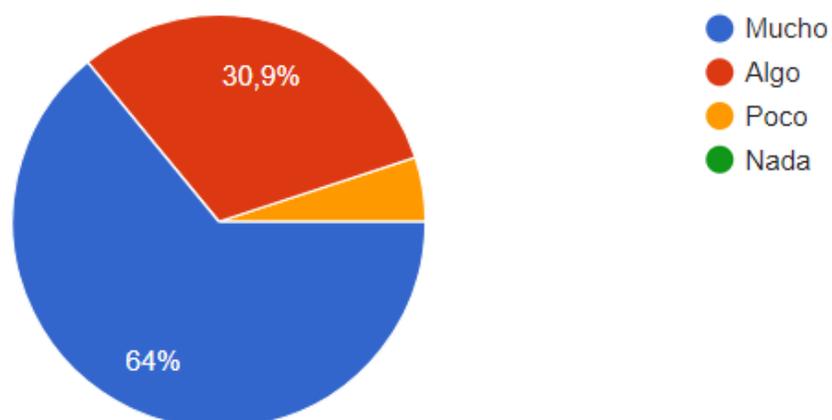
140 respuestas



Pregunta 6

¿Te gustan los waffles?

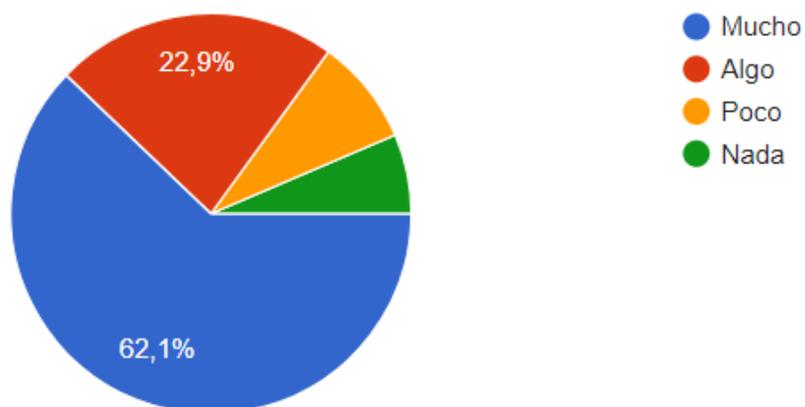
139 respuestas



Pregunta 7

¿Te gusta el café?

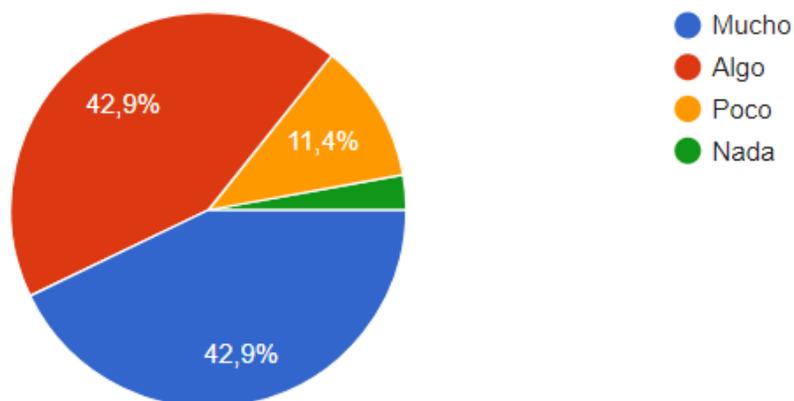
140 respuestas



Pregunta 8

¿Te gustan los shakes?

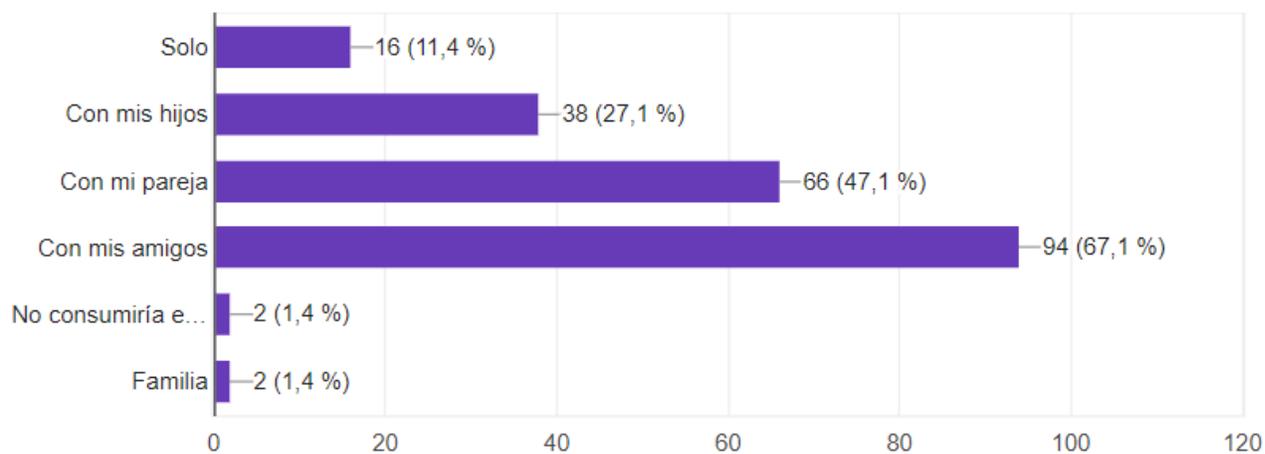
140 respuestas



Pregunta 9

¿Con quién preferirías consumir estos productos?

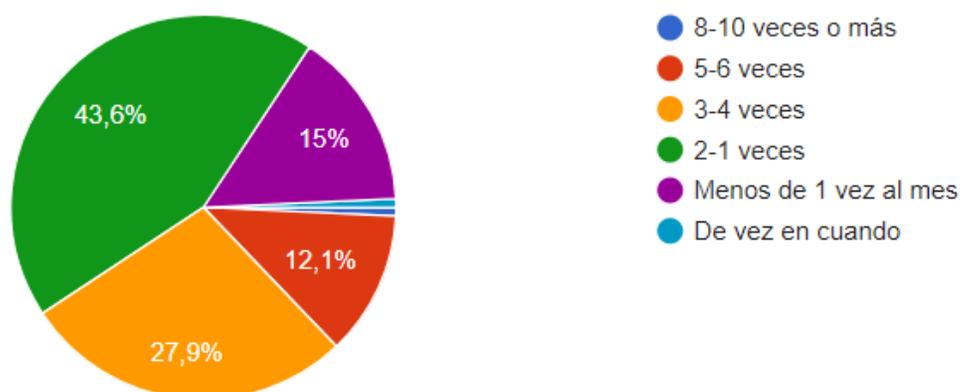
140 respuestas



Pregunta 10

¿Cuántas veces al mes consumirías en un lugar de crepes, waffles, cafés o shakes al paso, tomando en cuenta que quedaría cerca de donde frecuentas?

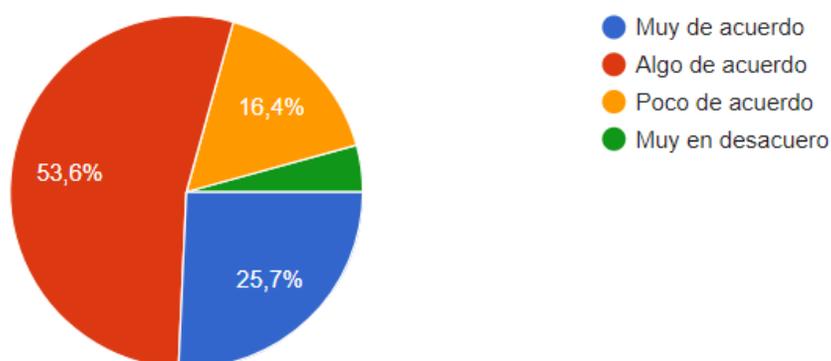
140 respuestas



Pregunta 11

¿Consideras que faltan lugares de crepes, waffles, cafés, shakes, etc. en las principales ciudades de Ecuador?

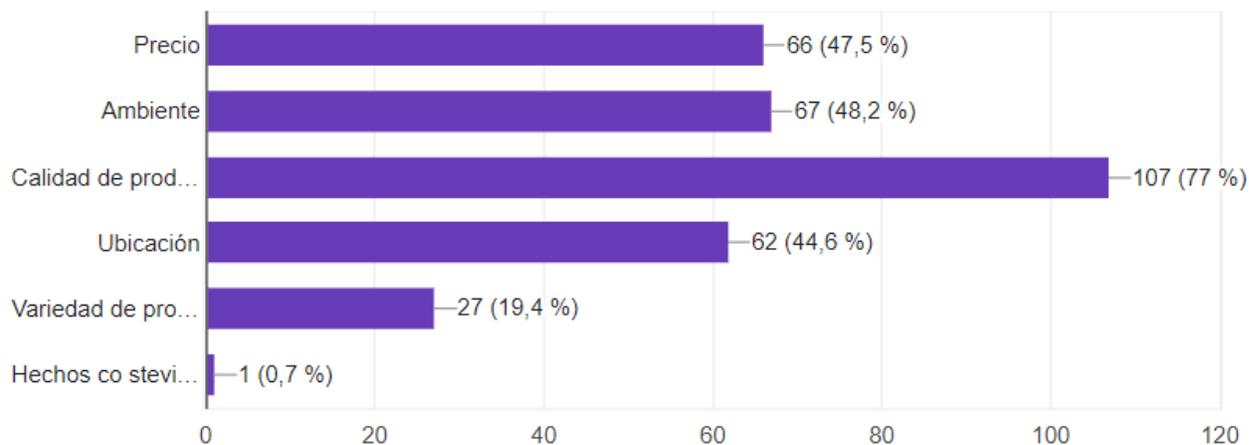
140 respuestas



Pregunta 12

¿Qué te motivaría a comprar en un lugar de crepes, waffles, cafés, shakes, etc. en las principales ciudades de Ecuador?

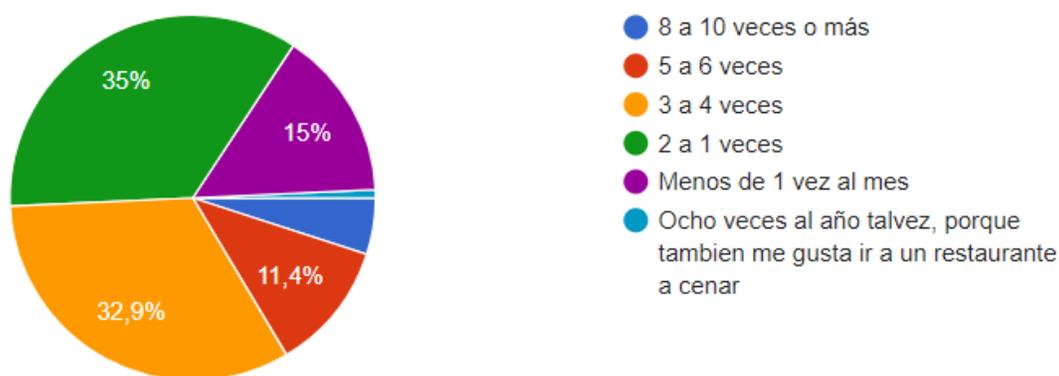
139 respuestas



Pregunta 13

¿Cuántas veces al mes consumes en tu cafetería preferida?

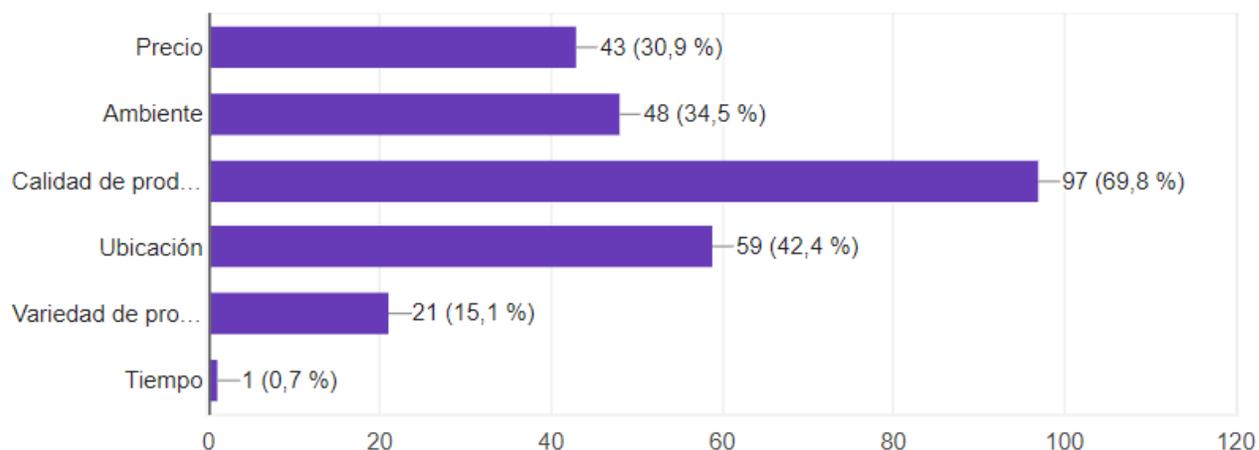
140 respuestas



Pregunta 14

¿Por qué consumes en tu cafetería preferida?

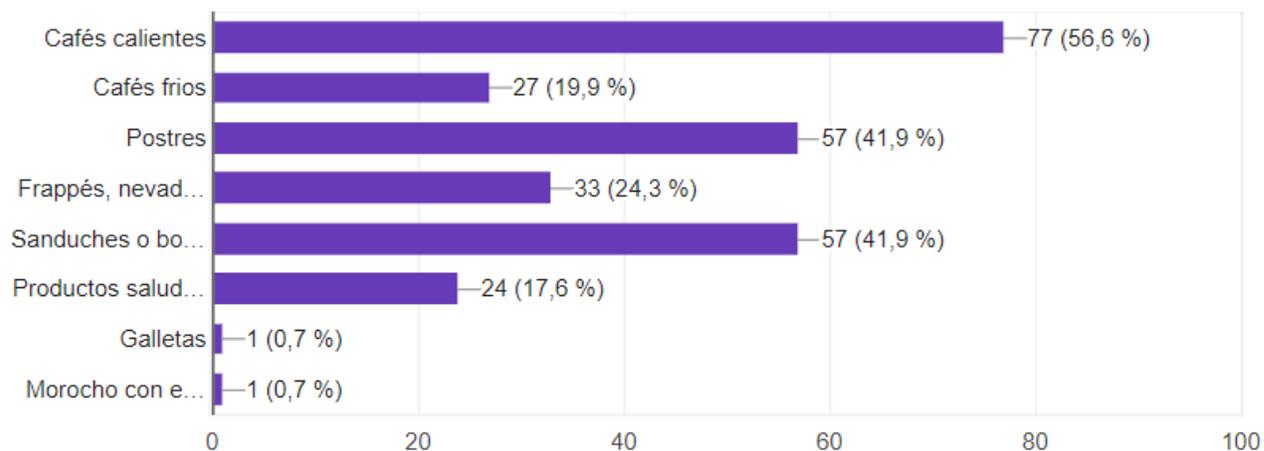
139 respuestas



Pregunta 15

¿Cuáles son los principales productos que consumes dentro de tu cafetería preferida?

136 respuestas



Anexo 6 – F.O.D.A.

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crepe Shake posee productos de excelente calidad a un costo muy competitivo dentro del mercado. 2. Crepe Shake tiene la ventaja de poder ofrecer una gran variedad de productos afines a las crepes y a los waffles. 3. La empresa va a contar con personal altamente entrenado y capacitado para preparar excelentes productos y atender al cliente de la mejor manera. 4. La empresa va a contar con procesos claros y sencillos, los mismos que permitirán a los trabajadores volverse más eficientes y ágiles en su trabajo. 5. La competencia actual de Crepe Shake maneja precios elevados para sus productos. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no va a poder generar mucha rentabilidad en su proceso inicial de crecimiento. 2. Se debe alcanzar volúmenes de venta muy altos para lograr disminuir los costos de producción. 3. La empresa deberá encontrar sabores y productos atractivos a bajos costos de producción. 4. La empresa deberá realizar mucha publicidad para darse a conocer en el mercado.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crepe Shake es una empresa que también podría enfocarse en expandir su atención y servir en eventos. 2. mezclar los ambientes elegantes, cómodos y atractivos, con bajos precios y altos volúmenes de venta. 3. Actualmente en el Ecuador el segmento de crepes en las calles está iniciando y hay una oportunidad de continuar innovando e incursionando dentro de esta área. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crepe Shake se va a enfrentar a mucha competencia y a una gran variedad de productos sustitutos. 2. Crepe Shake se enfrenta a una economía ecuatoriana actual con poco crecimiento y esto afecta al nivel de consumo de las personas. 3. Crepe Shake se enfrenta a una industria que por lo general replica los modelos de negocios exitosos, es por esto que Crepe Shake debe continuar con innovaciones y ofertas especiales a sus consumidores.

Anexo 7 – Matriz de Administración de Riesgos

Factor de Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidades que Suceda	Consecuencias	Estrategia de Mitigación	Costos de Mitigación	Estado
Mala ubicación de un local	Logístico	Medio	Pérdidas y pocas ventas	Cerrar el local	\$8000 pérdida de arreglos del local, \$1000 garantías arriendo	\$9000 por cerrar el local
Aumento de precios de la materia prima	Financiero	Medio	Reducción de margen de utilidad por producto	Aumentar precios o asumir la pérdida que este aumento de costos genere	Reducción de margen	Cerrado
Cliente con mala experiencia en el local	Operacional	Alto	Malas referencias y mala imagen	Entregar una cortesía	\$20 de consumo	Costo de \$9

Anexo 8 – Cargos y Funciones

Área o Departamento	Funciones
Fundador	Direccionar a la empresa a un crecimiento estratégico. Trabajar de la mano del gerente general, con el fin de asegurar los mejores resultados en beneficio de todo el equipo. Aportar con ideas y visiones a futuro de la compañía.
Gerente General	Dirección del equipo de operaciones (conformado por el jefe de área) y del equipo de marketing (conformado por el jefe de marketing) Representante legal de la compañía Contratación del personal Asignación de tareas y funciones Manejo financiero y administrativo de la empresa Organizar equipos de trabajo Mentor y desarrollador de promociones u ofertas especiales Asignación de salarios para cada uno de los miembros del equipo

Jefe de Marketing	<p>Desarrollar promociones y ofertas especiales</p> <p>Desarrollar artes y piezas publicitarias para los locales</p> <p>Realizar análisis de ventas y reportes de resultados de ventas</p> <p>Manejar redes sociales y publicaciones</p>
Jefe de Área	<p>Dirección y apoyo a los gerentes de local</p> <p>Reporte de ventas y resultados de cada uno de los locales a su cargo</p> <p>Contratación de personal y creación de equipos eficientes para sus locales</p> <p>Control de inventarios y responsable de los mismos</p> <p>Dirección operativa y control de calidad de los locales a su cargo</p>
Gerente de Local	<p>Manejo y control del local a su cargo</p> <p>Elaboración de productos y control de calidad</p> <p>Atención al público especializada</p> <p>Reporte de ventas y resultados reportando al jefe de área</p> <p>Control y manejo de inventarios</p>
Subgerente de Local	<p>Apoyo en todas las funciones del gerente de local</p> <p>Responsable de la operación y control del local</p>
Dependiente	<p>Apoyo con toda la operación, limpieza y elaboración de todos los productos</p>

Anexo 9 – Perfil Actual Fundador de la Empresa



Fundador

Av. Francisco de Orellana Conjunto Santorini 6B, Quito, Ecuador.
 T: 022041672 C: 0995249263 E: andresdelhierrog@gmail.com
 CI: 1717199523 Fecha de Nacimiento: 03 de Enero, 1989

Objetivo

Experiencia en administración, project management, ventas y marketing, con amplios conocimientos en análisis de ventas, costos y mercado de productos de consumo masivo. Me apasionan los negocios y los retos. Creo en el trabajo en equipo y fomento a las personas con cultura colaborativa para alcanzar metas y resultados extraordinarios. Busco una empresa que me permita crecer y aprovechar mi espíritu emprendedor.

Estudios

MBA – Administración de Empresas Julio 2016 – A la fecha

Universidad San Francisco de Quito

Psicología Clínica Julio 2007 – Julio 2012

Psicólogo Clínico

Universidad San Francisco de Quito

Bachiller

Colegio Menor San Francisco de Quito Promoción 2007

Experiencia Laboral

Adproin Administradora de Proyectos S.A. Agosto 2017 – A la fecha

Jefe de Post Venta ComercialFunciones:

- Mantener relaciones estrechas con todas las marcas que conforman el centro comercial Paseo San Francisco, asegurándose que se cumplan con los estándares y reglas internas del centro
- Elaboración de proyecciones y objetivos de venta, con reportes semanales a gerencia general.
- Dirección y trabajo en equipo con mercadeo y agencias de publicidad.
- Desarrollo de nuevos productos y temporadas Café El Español “LTO” (Limited Time Offers).
- Entrenamiento y dirección al equipo de operaciones.
- Generación de manuales e instructivos operacionales.

Logros Importantes:

- Capacitación personalizada en café a más de 600 trabajadores dentro de la marca El Español.
- Incremento de participación en ventas (MIX) del segmento cafeterías dentro de El Español del 14,50 % al 19,50 % del total del negocio.

Director y Líder del Proyecto “Implementación Crepes” (Project Manager) en la marca El EspañolFunciones:

- Aplicación de conocimientos y “Know How” en el desarrollo del nuevo proyecto de implementación de crepes en la marca El Español.
- Trabajo en equipo con arquitectos e ingenieros para instalar estaciones de crepes (17 locales comerciales instalados).
- Capacitación personalizada a más de 200 trabajadores de El Español para elaborar crepes.

Logros importantes:

- Posicionamiento del segmento crepes con participación en ventas del 4,05 % dentro de la marca El Español.
- Generar valor agregado a toda la empresa frente a su competencia.

Grupo KFC Ecuador

Enero 2013 – Junio 2017

Jefe de Cafeterías Nacional – Marca “El Español”

Funciones:

- Administración y manejo del segmento de cafeterías en 33 locales a nivel nacional.
- Elaboración de proyecciones y objetivos de venta, con reportes semanales a gerencia general.
- Dirección y trabajo en equipo con mercadeo y agencias de publicidad.
- Desarrollo de nuevos productos y temporadas Café El Español “LTO” (Limited Time Offers).
- Entrenamiento y dirección al equipo de operaciones.
- Generación de manuales e instructivos operacionales.

Logros Importantes:

- Capacitación personalizada en café a más de 600 trabajadores dentro de la marca El Español.
- Incremento de participación en ventas (MIX) del segmento cafeterías dentro de El Español del 14,50 % al 19,50 % del total del negocio.

Director y Líder del Proyecto “Implementación Crepes” (Project Manager) en la marca El Español

Funciones:

- Aplicación de conocimientos y “Know How” en el desarrollo del nuevo proyecto de implementación de crepes en la marca El Español.

- Trabajo en equipo con arquitectos e ingenieros para instalar estaciones de crepes (17 locales comerciales instalados).
- Capacitación personalizada a más de 200 trabajadores de El Español para elaborar crepes.

Logros importantes:

- Posicionamiento del segmento crepes con participación en ventas del 4,05 % dentro de la marca El Español.
- Generar valor agregado a toda la empresa frente a su competencia.

Productos y Servicios de Alimentos Crepe Shake S.A. Septiembre 2011 – Enero 2016

Presidente – Socio Fundador

Funciones:

- Líder y encargado de la organización y atención de eventos públicos y privados.
- Encargado de la administración y manejo de la marca.
- Encargado de desarrollar reportes, análisis de ventas y gestión con clientes.

Logros importantes:

- Creación de la marca Crepe Shake S. A., junto con mis 2 socios.
- Atención de eventos masivos importantes como: "Feria del Caballo Español en QTGC", "Grand Bazar Gourmet – Cumbayá", "Feria Zoco – Cumbayá" y más de 180 eventos privados.

Conocimientos

- Amplio conocimiento en manejo y administración de negocios (PYG, RDD, VAR).
- Manejo de Excel, Word, Power Point, Prezi, Redes Sociales.
- Manejo de sistemas administrativos y portales de información.
- Manejo de sistemas operativos y gerenciales.
- Amplio conocimiento en la dirección y capacitación de grupos de trabajo.
- Amplio conocimiento en elaboración y desarrollo de nuevos productos.
- Amplio conocimiento en Project Management.
- Bilingüe en Español e Inglés (hablado y escrito).

Anexo 10 – Perfil Esperado Gerente General

CV

Gerente General

Objetivo

Experiencia en administración, project management, ventas y marketing, con amplios conocimientos en análisis de ventas, costos y mercado de productos de consumo masivo. Me apasionan los negocios y los retos. Creo en el trabajo en equipo y fomento a las personas con cultura colaborativa para alcanzar metas y resultados extraordinarios. Busco una empresa que me permita crecer y aprovechar mi espíritu emprendedor.

Estudios

MBA – Administración de Empresas Julio 2014 – Julio 2016

Universidad San Francisco de Quito

Administración de Empresas Julio 2007 – Julio 2012

Universidad San Francisco de Quito

Bachiller

Colegio Menor San Francisco de Quito Promoción 2007

Experiencia Laboral

Corporación La Favorita Agosto 2017 – A la fecha

Gerente de Local

Funciones:

- Manejo y administración de supermercado
- Elaboración de proyecciones y objetivos de venta, con reportes semanales a gerencia general.
- Dirección y trabajo en equipo con mercadeo y ofertas promocionales.
- Entrenamiento y dirección al equipo de operaciones.
- Control y seguimiento de manuales e instructivos operacionales.

Logros Importantes:

- Capacitación personalizada más de 200 trabajadores.
- Incremento en ventas del 10%.

Mc Donalds

Enero 2013 – Junio 2017

Jefe de Área

Funciones:

- Administración y manejo de 6 locales comerciales Mc Donalds
- Elaboración de proyecciones y objetivos de venta, con reportes semanales a gerencia general.
- Dirección y trabajo en equipo con mercadeo y agencias de publicidad.
- Desarrollo de nuevos productos y temporadas.
- Entrenamiento y dirección al equipo de operaciones.
- Generación de manuales e instructivos operacionales.

Logros Importantes:

- Capacitación personalizada a más de 600 trabajadores.
- Incremento de ventas de los locales asignados en un 8% promedio anual.

Conocimientos

- Amplio conocimiento en manejo y administración de negocios (PYG, RDD, VAR).
- Manejo de Excel, Word, Power Point, Prezi, Redes Sociales.
- Manejo de sistemas administrativos y portales de información.
- Manejo de sistemas operativos y gerenciales.
- Amplio conocimiento en la dirección y capacitación de grupos de trabajo.
- Amplio conocimiento en elaboración y desarrollo de nuevos productos.
- Amplio conocimiento en Project Management.
- Bilingüe en Español e Inglés (hablado y escrito).

Anexo 11 – Proyección de Ventas

Escenario Esperado Ventas Locales

Escenario Esperado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
No. Transacciones	3720	3360	3720	3600	3720	3600	3720	3720	3600	3720	3600	3720	43800
Ticket Promedio	\$ 6,10	\$ 6,05	\$ 6,20	\$ 6,15	\$ 6,10	\$ 6,05	\$ 6,06	\$ 6,10	\$ 6,20	\$ 6,10	\$ 6,15	\$ 6,22	\$ 6,12
Ventas	\$ 22.692	\$ 20.328	\$ 23.064	\$ 22.140	\$ 22.692	\$ 21.780	\$ 22.543	\$ 22.692	\$ 22.320	\$ 22.692	\$ 22.140	\$ 23.138	\$ 268.202
% Costo de Ventas	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Margen Bruto	\$ 13.615	\$ 12.197	\$ 13.838	\$ 13.284	\$ 13.615	\$ 13.068	\$ 13.526	\$ 13.615	\$ 13.392	\$ 13.615	\$ 13.284	\$ 13.883	\$ 160.921
Costos Fijos	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (115.754)
Margen Neto	\$ 3.969	\$ 2.551	\$ 4.192	\$ 3.638	\$ 3.969	\$ 3.422	\$ 3.880	\$ 3.969	\$ 3.746	\$ 3.969	\$ 3.638	\$ 4.237	\$ 45.179

Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
43800	44238	44680	45127	45578
\$ 6,12	\$ 6,18	\$ 6,25	\$ 6,31	\$ 6,37
\$ 268.202	\$ 273.593	\$ 279.092	\$ 284.702	\$ 290.424
40%	40%	40%	40%	40%
\$ 160.921	\$ 164.156	\$ 167.455	\$ 170.821	\$ 174.255
\$ (115.754)	\$ (124.065)	\$ (126.583)	\$ (130.011)	\$ (131.576)
\$ 45.179	\$ 11.029	\$ 11.029	\$ 11.029	\$ 11.029

Escenario Esperado Ventas Eventos

Escenario Esperado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
No. Transacciones	7	8	7	6	8	9	8	9	8	8	9	12	99
Ticket Promedio	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Ventas	\$ 1.960	\$ 2.240	\$ 1.960	\$ 1.680	\$ 2.240	\$ 2.520	\$ 2.240	\$ 2.520	\$ 2.240	\$ 2.240	\$ 2.520	\$ 3.360	\$ 27.720
% Costo de Ventas	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%
% Contribución	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%
Margen Bruto	\$ 1.196	\$ 1.366	\$ 1.196	\$ 1.025	\$ 1.366	\$ 1.537	\$ 1.366	\$ 1.537	\$ 1.366	\$ 1.366	\$ 1.537	\$ 2.050	\$ 16.909
Costos Honorarios	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (7.170)
Margen Neto	\$ 1.793	\$ 1.964	\$ 1.793	\$ 1.622	\$ 1.964	\$ 2.135	\$ 1.964	\$ 2.135	\$ 1.964	\$ 1.964	\$ 2.135	\$ 2.647	\$ 24.079

Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
99	111	123	135	147
280	280	280	280	280
\$ 27.720	\$ 31.080	\$ 34.440	\$ 37.800	\$ 41.160
39%	39%	39%	39%	39%
61%	61%	61%	61%	61%
\$ 16.909	\$ 18.959	\$ 21.008	\$ 23.058	\$ 25.108
\$ (7.170)	\$ (7.278)	\$ (7.401)	\$ (7.527)	\$ (7.663)
\$ 24.079	\$ 26.236	\$ 28.410	\$ 30.585	\$ 32.770

Escenario Optimista Ventas Locales

Escenario Optimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
No. Transacciones	3906	3528	3906	3780	3906	3780	3906	3906	3780	3906	3780	3906	45990
Ticket Promedio	\$ 6,10	\$ 6,05	\$ 6,20	\$ 6,15	\$ 6,10	\$ 6,05	\$ 6,06	\$ 6,10	\$ 6,20	\$ 6,10	\$ 6,15	\$ 6,22	\$ 6,12
Ventas	\$ 23.827	\$ 21.344	\$ 24.217	\$ 23.247	\$ 23.827	\$ 22.869	\$ 23.670	\$ 23.827	\$ 23.436	\$ 23.827	\$ 23.247	\$ 24.295	\$ 281.633
% Costo de Ventas	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Margen Bruto	\$ 14.296	\$ 12.807	\$ 14.530	\$ 13.948	\$ 14.296	\$ 13.721	\$ 14.202	\$ 14.296	\$ 14.062	\$ 14.296	\$ 13.948	\$ 14.577	\$ 168.980
Costos Fijos	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (115.754)
Margen Neto	\$ 4.650	\$ 3.160	\$ 4.884	\$ 4.302	\$ 4.650	\$ 4.075	\$ 4.556	\$ 4.650	\$ 4.415	\$ 4.650	\$ 4.302	\$ 4.931	\$ 53.225

Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
45990	44238	44680	45127	45578
\$ 6,12	\$ 6,18	\$ 6,25	\$ 6,31	\$ 6,37
\$ 281.633	\$ 273.613	\$ 279.112	\$ 284.723	\$ 290.446
40%	40%	40%	40%	40%
\$ 168.980	\$ 164.168	\$ 167.467	\$ 170.834	\$ 174.267
\$ (115.754)	\$ (124.065)	\$ (126.583)	\$ (130.011)	\$ (131.576)
\$ 53.225	\$ 11.029	\$ 11.029	\$ 11.029	\$ 11.029

Escenario Optimista Ventas Eventos

Escenario Optimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
No. Transacciones	8	9	8	7	9	10	9	10	9	9	10	13	111
Ticket Promedio	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	\$ 280,00
Ventas	\$ 2.240	\$ 2.520	\$ 2.240	\$ 1.960	\$ 2.520	\$ 2.800	\$ 2.520	\$ 2.800	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.800	\$ 3.640	\$ 31.080
% Costo de Ventas	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%
% Contribución	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%
Margen Bruto	\$ 1.366	\$ 1.537	\$ 1.366	\$ 1.196	\$ 1.537	\$ 1.708	\$ 1.537	\$ 1.708	\$ 1.537	\$ 1.537	\$ 1.708	\$ 2.220	\$ 18.959
Costos Honorarios	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (7.170)
Margen Neto	\$ 1.964	\$ 2.135	\$ 1.964	\$ 1.793	\$ 2.135	\$ 2.306	\$ 2.135	\$ 2.306	\$ 2.135	\$ 2.135	\$ 2.306	\$ 2.818	\$ 26.129

Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
111	123	135	147	159
\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
\$ 31.080	\$ 34.440	\$ 37.800	\$ 41.160	\$ 44.520
39%	39%	39%	39%	39%
61%	61%	61%	61%	61%
\$ 18.959	\$ 21.008	\$ 23.058	\$ 25.108	\$ 27.157
\$ (7.170)	\$ (7.278)	\$ (7.401)	\$ (7.527)	\$ (7.663)
\$ 26.129	\$ 28.286	\$ 30.459	\$ 32.635	\$ 34.820

Escenario Pesimista Ventas Locales

Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
No. Transacciones	3534	3192	3534	3420	3534	3420	3534	3534	3420	3534	3420	3534	41610
Ticket Promedio	\$ 6,10	\$ 6,05	\$ 6,20	\$ 6,15	\$ 6,10	\$ 6,05	\$ 6,06	\$ 6,10	\$ 6,20	\$ 6,10	\$ 6,15	\$ 6,22	\$ 6,12
Ventas	\$ 21.557	\$ 19.312	\$ 21.911	\$ 21.033	\$ 21.557	\$ 20.691	\$ 21.416	\$ 21.557	\$ 21.204	\$ 21.557	\$ 21.033	\$ 21.981	\$ 254.811
% Costo de Ventas	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Margen Bruto	\$ 12.934	\$ 11.587	\$ 13.146	\$ 12.620	\$ 12.934	\$ 12.415	\$ 12.850	\$ 12.934	\$ 12.722	\$ 12.934	\$ 12.620	\$ 13.189	\$ 152.886
Costos Fijos	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (9.646)	\$ (115.754)
Margen Neto	\$ 3.288	\$ 1.941	\$ 3.500	\$ 2.974	\$ 3.288	\$ 2.768	\$ 3.203	\$ 3.288	\$ 3.076	\$ 3.288	\$ 2.974	\$ 3.543	\$ 37.132

Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
41610	42026	42446	42871	43300
\$ 6,12	\$ 6,18	\$ 6,25	\$ 6,31	\$ 6,37
\$ 254.811	\$ 259.932	\$ 265.157	\$ 270.487	\$ 275.923
40%	40%	40%	40%	40%
\$ 152.886	\$ 155.959	\$ 159.094	\$ 162.292	\$ 165.554
\$ (115.754)	\$ (124.065)	\$ (126.583)	\$ (130.011)	\$ (131.576)
\$ 37.132	\$ 11.029	\$ 11.029	\$ 11.029	\$ 11.029

Escenario Pesimista Ventas Eventos

Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
No. Transacciones	6	7	6	5	7	8	7	8	7	7	8	11	87
Ticket Promedio	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Ventas	\$ 1.680	\$ 1.960	\$ 1.680	\$ 1.400	\$ 1.960	\$ 2.240	\$ 1.960	\$ 2.240	\$ 1.960	\$ 1.960	\$ 2.240	\$ 3.080	\$ 24.360
% Costo de Ventas	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%
% Contribución	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%
Margen Bruto	\$ 1.025	\$ 1.196	\$ 1.025	\$ 854	\$ 1.196	\$ 1.366	\$ 1.196	\$ 1.366	\$ 1.196	\$ 1.196	\$ 1.366	\$ 1.879	\$ 14.860
Costos Honorarios	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (598)	\$ (7.170)
Margen Neto	\$ 1.622	\$ 1.793	\$ 1.622	\$ 1.452	\$ 1.793	\$ 1.964	\$ 1.793	\$ 1.964	\$ 1.793	\$ 1.793	\$ 1.964	\$ 2.476	\$ 22.030

Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
87	99	111	123	135
280	280	280	280	280
\$ 24.360	\$ 27.720	\$ 31.080	\$ 34.440	\$ 37.800
39%	39%	39%	39%	39%
61%	61%	61%	61%	61%
\$ 14.860	\$ 16.909	\$ 18.959	\$ 21.008	\$ 23.058
\$ (7.170)	\$ (7.278)	\$ (7.401)	\$ (7.527)	\$ (7.663)
\$ 22.030	\$ 24.187	\$ 26.360	\$ 28.535	\$ 30.721

Anexo 12 – Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias

Escenario Esperado

Estado de Pérdidas y Ganancias						
AÑO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas Locales		268.202,00	273.592,86	279.092,08	284.701,83	290.424,33
Ventas Eventos		27.720,00	31.080,00	34.440,00	37.800,00	41.160,00
Total Ventas	-	295.922,00	304.672,86	313.532,08	322.501,83	331.584,33
Sueldos	-	88.394,19	96.294,58	98.340,57	101.288,11	102.335,92
Honorarios	-	7.170,00	7.277,55	7.401,27	7.527,09	7.662,58
Arriendo	-	25.200,00	25.578,00	26.012,83	26.455,04	26.931,23
Agua	-	1.800,00	1.853,23	1.907,12	1.961,68	2.016,92
Luz	-	3.960,00	4.077,10	4.195,66	4.315,69	4.437,23
Internet	-	2.160,00	2.192,40	2.229,67	2.267,58	2.308,39
Materiales de Preparación	-	118.091,60	123.381,72	127.194,59	130.809,32	134.602,13
Suministros de Oficina	-	540,00	547,56	555,77	565,22	574,83
Publicidad y Marketing	-	5.918,44	6.093,46	6.270,64	6.450,04	6.631,69
Gasolina y Mantenimiento Vehículo	-	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Gasto de Intereses	-	6.678,45	5.522,93	4.207,92	2.711,38	1.008,28
Gasto Incobrables	-	-	-	-	-	-
Gastos Depreciación	-	25.540,00	25.540,00	25.540,00	15.530,00	15.530,00
Total Gastos	-	-286.892,68	-299.798,53	-305.296,03	-301.321,15	-305.479,20
Utilidad Antes de Impuestos	-	9.029,32	4.874,33	8.236,04	21.180,68	26.105,13
Participación de Empleados (15%)	-	1.354,40	731,15	1.235,41	3.177,10	3.915,77
Impuesto a la Renta	-	1.918,73	1.035,80	1.750,16	4.500,89	5.547,34
Utilidad Neta	-	5.756,19	3.107,39	5.250,48	13.502,68	16.642,02

Escenario Optimista

Estado de Pérdidas y Ganancias						
AÑO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas Locales		281.632,68	273.612,85	279.112,47	284.722,63	290.445,56
Ventas Eventos		31.080,00	34.440,00	37.800,00	41.160,00	44.520,00
Total Ventas	-	312.712,68	308.052,85	316.912,47	325.882,63	334.965,56
Sueldos	-	88.394,19	96.294,58	98.340,57	101.288,11	102.335,92
Honorarios	-	8.010,00	8.130,15	8.268,36	8.408,92	8.560,29
Arriendo	-	25.200,00	25.578,00	26.012,83	26.455,04	26.931,23
Agua	-	1.800,00	1.773,18	1.824,17	1.875,81	1.928,09
Luz	-	3.960,00	3.900,99	4.013,18	4.126,78	4.241,80
Internet	-	2.160,00	2.192,40	2.229,67	2.267,58	2.308,39
Materiales de Preparación	-	124.774,27	124.719,89	128.535,57	132.150,46	135.944,76
Suministros de Oficina	-	540,00	547,56	555,77	565,22	574,83
Publicidad y Marketing	-	6.254,25	6.161,06	6.338,25	6.517,65	6.699,31
Gasolina y Mantenimiento Vehículo	-	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Gasto de Intereses	-	6.678,45	5.522,93	4.207,92	2.711,38	1.008,28
Gasto Incobrables	-	-	-	-	-	-
Gastos Depreciación	-	25.540,00	25.540,00	25.540,00	15.530,00	15.530,00
Total Gastos	-	-294.751,17	-301.800,74	-307.306,30	-303.336,96	-307.502,90
Utilidad Antes de Impuestos	-	17.961,51	6.252,12	9.606,18	22.545,68	27.462,66
Participación de Empleados (15%)	-	2.694,23	937,82	1.440,93	3.381,85	4.119,40
Impuesto a la Renta	-	3.816,82	1.328,57	2.041,31	4.790,96	5.835,81
Utilidad Neta	-	11.450,46	3.985,72	6.123,94	14.372,87	17.507,44

Escenario Pesimista

Estado de Pérdidas y Ganancias						
AÑO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas Locales		254.810,52	259.932,21	265.156,85	270.486,50	275.923,28
Ventas Eventos		24.360,00	27.720,00	31.080,00	34.440,00	37.800,00
Total Ventas	-	279.170,52	287.652,21	296.236,85	304.926,50	313.723,28
Sueldos	-	88.394,19	96.294,58	98.340,57	101.288,11	102.335,92
Honorarios	-	6.330,00	6.424,95	6.534,17	6.645,26	6.764,87
Arriendo	-	25.200,00	25.578,00	26.012,83	26.455,04	26.931,23
Agua	-	1.800,00	1.854,69	1.910,04	1.966,07	2.022,78
Luz	-	3.960,00	4.080,31	4.202,08	4.325,35	4.450,13
Internet	-	2.160,00	2.192,40	2.229,67	2.267,58	2.308,39
Materiales de Preparación	-	111.424,61	116.505,44	120.193,07	123.693,85	127.363,32
Suministros de Oficina	-	540,00	547,56	555,77	565,22	574,83
Publicidad y Marketing	-	5.583,41	5.753,04	5.924,74	6.098,53	6.274,47
Gasolina y Mantenimiento Vehículo	-	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Gasto de Intereses	-	6.678,45	5.522,93	4.207,92	2.711,38	1.008,28
Gasto Incobrables	-	-	-	-	-	-
Gastos Depreciación	-	25.540,00	25.540,00	25.540,00	15.530,00	15.530,00
Total Gastos	-	279.050,66	291.733,90	297.090,86	292.986,38	297.004,22
Utilidad Antes de Impuestos	-	119,86	4.081,69	854,01	11.940,12	16.719,06
Participación de Empleados (15%)	-	17,98	-	-	1.791,02	2.507,86
Impuesto a la Renta	-	25,47	-	-	2.537,28	3.552,80
Utilidad Neta	-	76,41	4.081,69	854,01	7.611,83	10.658,40

Anexo 13 – Proyección de Balance General

Escenario Esperado

Balance General						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Caja Bancos	-	35.349,73	53.331,68	74.745,09	79.021,70	99.181,86
CXC		554,40	621,60	688,80	756,00	823,20
Provisión Incobrables		-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Activos Corrientes	-	35.904,13	53.953,28	75.433,89	79.777,70	100.005,06
Creperas	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00
Reinversión Creperas	-	-	-	-	2.340,00	2.340,00
Mobiliario	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Refrigerador	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Congelador	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Recubrimiento / Muebles Acero Inoxidable	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Caja Registradora	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Menaje	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Maquina de Café, Wafflera y Panini	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00
Trabajos de Remodelación	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Reinversión en Remodelación					15.000,00	15.000,00
Vehículo	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Menos Depreciación Acumulada		- 25.540,00	- 51.080,00	- 76.620,00	- 92.150,00	- 107.680,00
Activos Fijos	100.120,00	74.580,00	49.040,00	23.500,00	25.310,00	9.780,00
Total Activos	100.120,00	110.484,13	102.993,28	98.933,89	105.087,70	109.785,06
CXP Empleados	-	1.354,40	731,15	1.235,41	3.177,10	3.915,77
CXP Proveedores		9.706,16	10.140,96	10.454,35	10.751,45	11.063,19
CXP Accionistas						
Prestamos a Corto Plazo						
Impuestos	-	1.918,73	1.035,80	1.750,16	4.500,89	5.547,34
Pasivos Corrientes	-	12.979,29	11.907,91	13.439,92	18.429,45	20.526,30
Prestamos a Largo Plazo	55.120,00	46.748,66	37.221,80	26.379,92	14.041,51	0,00
Pasivos Largo Plazo	55.120,00	46.748,66	37.221,80	26.379,92	14.041,51	0,00
Total Pasivos	55.120,00	59.727,94	49.129,70	39.819,83	32.470,96	20.526,30
Capital	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Utilidad o Pérdida de Ejercicios Anteriores	-	5.756,19	3.107,39	5.250,48	13.502,68	16.642,02
Utilidad Acumulada			5.756,19	8.863,58	14.114,05	27.616,74
Dividendos						
Patrimonio	45.000,00	50.756,19	53.863,58	59.114,05	72.616,74	89.258,76
Total Pasivo más Patrimonio	100.120,00	110.484,13	102.993,28	98.933,89	105.087,70	109.785,06

Escenario Optimista

Balance General						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Caja Bancos	-	44.763,99	60.446,53	82.730,85	87.875,80	108.898,80
CXC		621,60	688,80	756,00	823,20	890,40
Provisión Incobrables		-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Activos Corrientes	-	45.385,59	61.135,33	83.486,85	88.699,00	109.789,20
Creperas	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00
Reinversión Creperas	-	-	-	-	2.340,00	2.340,00
Mobiliario	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Refrigerador	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Congelador	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Recubrimiento / Muebles Acero Inoxidable	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Caja Registradora	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Menaje	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Maquina de Café, Wafflera y Panini	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00
Trabajos de Remodelación	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Reinversión en Remodelación					15.000,00	15.000,00
Vehiculo	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Menos Depreciación Acumulada		- 25.540,00	- 51.080,00	- 76.620,00	- 92.150,00	- 107.680,00
Activos Fijos	100.120,00	74.580,00	49.040,00	23.500,00	25.310,00	9.780,00
Total Activos	100.120,00	119.965,59	110.175,33	106.986,85	114.009,00	119.569,20
CXP Empleados	-	2.694,23	937,82	1.440,93	3.381,85	4.119,40
CXP Proveedores		10.255,42	10.250,95	10.564,57	10.861,68	11.173,54
CXP Accionistas						
Prestamos a Corto Plazo						
Impuestos	-	3.816,82	1.328,57	2.041,31	4.790,96	5.835,81
Pasivos Corrientes	-	16.766,47	12.517,34	14.046,81	19.034,49	21.128,76
Prestamos a Largo Plazo	55.120,00	46.748,66	37.221,80	26.379,92	14.041,51	- 0,00
Pasivos Largo Plazo	55.120,00	46.748,66	37.221,80	26.379,92	14.041,51	- 0,00
Total Pasivos	55.120,00	63.515,12	49.739,14	40.426,72	33.076,00	21.128,76
Capital	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Utilidad o Pérdida de Ejercicios Anteriores	-	11.450,46	3.985,72	6.123,94	14.372,87	17.507,44
Utilidad Acumulada			11.450,46	15.436,19	21.560,13	35.933,00
Dividendos						
Patrimonio	45.000,00	56.450,46	60.436,19	66.560,13	80.933,00	98.440,44
Total Pasivo más Patrimonio	100.120,00	119.965,59	110.175,33	106.986,85	114.009,00	119.569,20

Escenario Pesimista

Balance General						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Caja Bancos	-	25.959,50	38.197,90	52.277,91	50.290,16	64.403,82
CXC		487,20	554,40	621,60	688,80	756,00
Provisión Incobrables		-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Activos Corrientes	-	26.446,70	38.752,30	52.899,51	50.978,96	65.159,82
Creperas	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00
Reinversión Creperas	-	-	-	-	2.340,00	2.340,00
Mobiliario	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Refrigerador	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Congelador	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Recubrimiento / Muebles Acero Inoxidable	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Caja Registradora	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Menaje	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Maquina de Café, Wafflera y Panini	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00	7.050,00
Trabajos de Remodelación	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Reinversión en Remodelación					15.000,00	15.000,00
Vehiculo	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Menos Depreciación Acumulada		- 25.540,00	- 51.080,00	- 76.620,00	- 92.150,00	- 107.680,00
Activos Fijos	100.120,00	74.580,00	49.040,00	23.500,00	25.310,00	9.780,00
Total Activos	100.120,00	101.026,70	87.792,30	76.399,51	76.288,96	74.939,82
CXP Empleados	-	17,98	-	-	1.791,02	2.507,86
CXP Proveedores		9.158,19	9.575,79	9.878,88	10.166,62	10.468,22
CXP Accionistas						
Prestamos a Corto Plazo						
Impuestos	-	25,47	-	-	2.537,28	3.552,80
Pasivos Corrientes	-	9.201,64	9.575,79	9.878,88	14.494,91	16.528,88
Prestamos a Largo Plazo	55.120,00	46.748,66	37.221,80	26.379,92	14.041,51	0,00
Pasivos Largo Plazo	55.120,00	46.748,66	37.221,80	26.379,92	14.041,51	0,00
Total Pasivos	55.120,00	55.950,29	46.797,58	36.258,80	28.536,42	16.528,88
Capital	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Utilidad o Pérdida de Ejercicios Anteriores	-	76,41	- 4.081,69	- 854,01	7.611,83	10.658,40
Utilidad Acumulada			76,41	- 4.005,28	- 4.859,29	2.752,54
Dividendos						
Patrimonio	45.000,00	45.076,41	40.994,72	40.140,71	47.752,54	58.410,94
Total Pasivo más Patrimonio	100.120,00	101.026,70	87.792,30	76.399,51	76.288,96	74.939,82

Anexo 14 – Proyección de Estado de Flujo de Efectivo

Escenario Esperado

Estado de Flujo de Efectivo						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo inicial		-	35.349,73	53.331,68	74.745,09	79.021,70
Cobro de Clientes Locales		268.202,00	273.592,86	279.092,08	284.701,83	290.424,33
Cobro de Clientes Eventos		27.165,60	31.012,80	34.372,80	37.732,80	41.092,80
Pago Empleados		- 88.394,19	- 96.294,58	- 98.340,57	- 101.288,11	- 102.335,92
Pago Utilidades			- 1.354,40	- 731,15	- 1.235,41	- 3.177,10
Pago Honorarios		- 7.170,00	- 7.277,55	- 7.401,27	- 7.527,09	- 7.662,58
Pago Proveedores						
Pago Gastos Generales						
Pago Materiales de Preparación		- 108.385,44	- 122.946,91	- 126.881,21	- 130.512,22	- 134.290,39
Pago Internet		- 2.160,00	- 2.192,40	- 2.229,67	- 2.267,58	- 2.308,39
Pago Luz		- 3.960,00	- 4.077,10	- 4.195,66	- 4.315,69	- 4.437,23
Pago Agua		- 1.800,00	- 1.853,23	- 1.907,12	- 1.961,68	- 2.016,92
Pago Impuestos			- 1.918,73	- 1.035,80	- 1.750,16	- 4.500,89
Pago Arriendo		- 25.200,00	- 25.578,00	- 26.012,83	- 26.455,04	- 26.931,23
Pago Suministros de Oficina		- 540,00	- 547,56	- 555,77	- 565,22	- 574,83
Pago Publicidad y Marketing		- 5.918,44	- 6.093,46	- 6.270,64	- 6.450,04	- 6.631,69
Pago Gasolina y Mantenimiento Vehículo		- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00
Total Flujo de Caja Operativo	-	50.399,52	33.031,74	36.463,20	36.666,40	35.209,95
Venta de Activos						
Compra Activos					- 17.340,00	
Inversión Inicial	- 100.120,00					
Total Flujo de Caja de Inversión	- 100.120,00	-	-	-	- 17.340,00	-
Desembolsos de Préstamos	55.120,00					
Aporte de Capital	45.000,00					
Pago de Intereses		- 6.678,45	- 5.522,93	- 4.207,92	- 2.711,38	- 1.008,28
Pago de Capital		- 8.371,34	- 9.526,86	- 10.841,88	- 12.338,41	- 14.041,51
Pago de Dividendos						
Total Flujo de Caja de Financiamiento	100.120,00	- 15.049,79				
Saldo Final	-	35.349,73	53.331,68	74.745,09	79.021,70	99.181,86
Flujo de Caja Libre						
Total Variación Neta del Efectivo	-	35.349,73	17.981,95	21.413,41	4.276,61	20.160,16
Total Flujo Libre de Caja	- 100.120,00	50.399,52	33.031,74	36.463,20	19.326,40	35.209,95
Capital de Trabajo	-	22.924,85	42.045,37	61.993,97	61.348,25	79.478,76
Variación Capital de Trabajo		22.924,85	19.120,53	19.948,60	- 645,72	18.130,51
Flujo Libre de Caja	- 100.120,00	- 42.708,66	- 41.553,14	- 40.238,12	- 18.721,59	- 17.018,49

Escenario Optimista

Estado de Flujo de Efectivo						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo inicial		-	44.763,99	60.446,53	82.730,85	87.875,80
Cobro de Clientes Locales		281.632,68	273.612,85	279.112,47	284.722,63	290.445,56
Cobro de Clientes Eventos		30.458,40	34.372,80	37.732,80	41.092,80	44.452,80
Pago Empleados		- 88.394,19	- 96.294,58	- 98.340,57	- 101.288,11	- 102.335,92
Pago Utilidades			- 2.694,23	- 937,82	- 1.440,93	- 3.381,85
Pago Honorarios		- 8.010,00	- 8.130,15	- 8.268,36	- 8.408,92	- 8.560,29
Pago Proveedores						
Pago Gastos Generales						
Pago Materiales de Preparación		- 114.518,85	- 124.724,36	- 128.221,95	- 131.853,34	- 135.632,90
Pago Internet		- 2.160,00	- 2.192,40	- 2.229,67	- 2.267,58	- 2.308,39
Pago Luz		- 3.960,00	- 3.900,99	- 4.013,18	- 4.126,78	- 4.241,80
Pago Agua		- 1.800,00	- 1.773,18	- 1.824,17	- 1.875,81	- 1.928,09
Pago Impuestos			- 3.816,82	- 1.328,57	- 2.041,31	- 4.790,96
Pago Arriendo		- 25.200,00	- 25.578,00	- 26.012,83	- 26.455,04	- 26.931,23
Pago Suministros de Oficina		- 540,00	- 547,56	- 555,77	- 565,22	- 574,83
Pago Publicidad y Marketing		- 6.254,25	- 6.161,06	- 6.338,25	- 6.517,65	- 6.699,31
Pago Gasolina y Mantenimiento Vehículo		- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00
Total Flujo de Caja Operativo	-	59.813,78	30.732,33	37.334,12	37.534,74	36.072,79
Venta de Activos						
Compra Activos					- 17.340,00	
Inversión Inicial	- 100.120,00					
Total Flujo de Caja de Inversión	- 100.120,00	-	-	-	- 17.340,00	-
Desembolsos de Préstamos	55.120,00					
Aporte de Capital	45.000,00					
Pago de Intereses		- 6.678,45	- 5.522,93	- 4.207,92	- 2.711,38	- 1.008,28
Pago de Capital		- 8.371,34	- 9.526,86	- 10.841,88	- 12.338,41	- 14.041,51
Pago de Dividendos						
Total Flujo de Caja de Financiamiento	100.120,00	- 15.049,79				
Saldo Final	-	44.763,99	60.446,53	82.730,85	87.875,80	108.898,80
Flujo de Caja Libre						
Total Variación Neta del Efectivo	-	44.763,99	15.682,54	22.284,32	5.144,94	21.023,00
Total Flujo Libre de Caja	- 100.120,00	59.813,78	30.732,33	37.334,12	20.194,74	36.072,79
Capital de Trabajo	-	28.619,12	48.617,98	69.440,04	69.664,51	88.660,44
Variación Capital de Trabajo		28.619,12	19.998,86	20.822,06	224,46	18.995,93
Flujo Libre de Caja	- 100.120,00	- 42.708,66	- 41.553,14	- 40.238,12	- 18.721,59	- 17.018,49

Escenario Pesimista

Estado de Flujo de Efectivo						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo inicial		-	25.959,50	38.197,90	52.277,91	50.290,16
Cobro de Clientes Locales		254.810,52	259.932,21	265.156,85	270.486,50	275.923,28
Cobro de Clientes Eventos		23.872,80	27.652,80	31.012,80	34.372,80	37.732,80
Pago Empleados		- 88.394,19	- 96.294,58	- 98.340,57	- 101.288,11	- 102.335,92
Pago Utilidades			- 17,98	-	-	- 1.791,02
Pago Honorarios		- 6.330,00	- 6.424,95	- 6.534,17	- 6.645,26	- 6.764,87
Pago Proveedores						
Pago Gastos Generales						
Pago Materiales de Preparación		- 102.266,42	- 116.087,84	- 119.889,97	- 123.406,11	- 127.061,72
Pago Internet		- 2.160,00	- 2.192,40	- 2.229,67	- 2.267,58	- 2.308,39
Pago Luz		- 3.960,00	- 4.080,31	- 4.202,08	- 4.325,35	- 4.450,13
Pago Agua		- 1.800,00	- 1.854,69	- 1.910,04	- 1.966,07	- 2.022,78
Pago Impuestos			- 25,47	-	-	- 2.537,28
Pago Arriendo		- 25.200,00	- 25.578,00	- 26.012,83	- 26.455,04	- 26.931,23
Pago Suministros de Oficina		- 540,00	- 547,56	- 555,77	- 565,22	- 574,83
Pago Publicidad y Marketing		- 5.583,41	- 5.753,04	- 5.924,74	- 6.098,53	- 6.274,47
Pago Gasolina y Mantenimiento Vehículo		- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00	- 1.440,00
Total Flujo de Caja Operativo	-	41.009,29	27.288,19	29.129,80	30.402,04	29.163,45
Venta de Activos						
Compra Activos					- 17.340,00	
Inversión Inicial	- 100.120,00					
Total Flujo de Caja de Inversión	- 100.120,00	-	-	-	- 17.340,00	-
Desembolsos de Préstamos	55.120,00					
Aporte de Capital	45.000,00					
Pago de Intereses		- 6.678,45	- 5.522,93	- 4.207,92	- 2.711,38	- 1.008,28
Pago de Capital		- 8.371,34	- 9.526,86	- 10.841,88	- 12.338,41	- 14.041,51
Pago de Dividendos						
Total Flujo de Caja de Financiamiento	100.120,00	- 15.049,79				
Saldo Final	-	25.959,50	38.197,90	52.277,91	50.290,16	64.403,82
Flujo de Caja Libre						
Total Variación Neta del Efectivo	-	25.959,50	12.238,40	14.080,01	- 1.987,75	14.113,66
Total Flujo Libre de Caja	- 100.120,00	41.009,29	27.288,19	29.129,80	13.062,04	29.163,45
Capital de Trabajo	-	17.245,07	29.176,51	43.020,63	36.484,05	48.630,94
Variación Capital de Trabajo		17.245,07	11.931,45	13.844,11	- 6.536,58	12.146,89
Flujo Libre de Caja	- 100.120,00	- 42.708,66	- 41.553,14	- 40.238,12	- 18.721,59	- 17.018,49

Anexo 15 – Punto de Equilibrio

Escenario Esperado

Punto de Equilibrio					
Descripción	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Costo Variable Unitario USD	2,99	3,09	3,15	3,20	3,26
Punto de Equilibrio Contable (Número de transacciones)	47.635	50.916	51.782	49.607	50.096
Punto de Equilibrio Contable USD	291.687	314.896	323.451	312.967	319.213
Ticket Promedio	6,12	6,18	6,25	6,31	6,37
VAN	108.263				
Inversión Inicial	(100.120)				
Flujos para el VAN	35.350	53.332	74.745	79.022	99.182
Anualidad Equivalente	10.817	10.666	14.949	15.804	19.836
VAN de Anualidad Equivalente	(55.215)				
Punto de Equilibrio Financiero (Número de transacciones)	50.188	53.850	58.521	55.554	59.830
Punto de Equilibrio Financiero USD	307.319	333.038	365.544	350.486	381.235

Escenario Optimista

Punto de Equilibrio					
Descripción	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Costo Variable Unitario USD	3,16	3,13	3,19	3,25	3,31
Punto de Equilibrio Contable (Número de transacciones)	50.513	51.668	52.541	50.329	50.820
Punto de Equilibrio Contable USD	309.305	319.543	328.194	317.520	323.821
Ticket Promedio	6,12	6,18	6,25	6,31	6,37
VAN	137.319				
Inversión Inicial	(100.120)				
Flujos para el VAN	44.764	60.447	82.731	87.876	108.899
Anualidad Equivalente	13.644	12.089	16.546	17.575	21.780
VAN de Anualidad Equivalente	(48.585)				
Punto de Equilibrio Financiero (Número de transacciones)	54.361	55.220	60.075	57.071	61.529
Punto de Equilibrio Financiero USD	332.872	341.510	375.255	360.053	392.060

Escenario Pesimista

Punto de Equilibrio					
Descripción	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Costo Variable Unitario USD	2,82	2,91	2,97	3,03	3,08
Punto de Equilibrio Contable (Número de transacciones)	45.062	48.095	48.894	46.826	47.273
Punto de Equilibrio Contable USD	275.932	297.446	305.409	295.418	301.225
Ticket Promedio	6,12	6,18	6,25	6,31	6,37
VAN	40.484				
Inversión Inicial	(100.120)				
Flujos para el VAN	25.960	38.198	52.278	50.290	64.404
Anualidad Equivalente	8.031	7.640	10.456	10.058	12.881
VAN de Anualidad Equivalente	(69.564)				
Punto de Equilibrio Financiero (Número de transacciones)	46.442	49.703	53.390	50.279	53.651
Punto de Equilibrio Financiero USD	284.380	307.390	333.499	317.201	341.863

Anexo 16 – El VAN y la TIR

Escenario Esperado

VAN Y TIR	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo	- 100.120,00	35.349,73	53.331,68	74.745,09	79.021,70	99.181,86
VAN	108.262,58					
TIR	49%					

Escenario Optimista

VAN Y TIR	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo	- 100.120,00	44.763,99	60.446,53	82.730,85	87.875,80	108.898,80
VAN	137.318,75					
TIR	57%					

Escenario Pesimista

VAN Y TIR	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo	- 100.120,00	25.959,50	38.197,90	52.277,91	50.290,16	64.403,82
VAN	40.484,06					
TIR		31%				

Anexo 17 – Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad Basado en el Número de Transacciones					
VAN	Variación del VAN en USD	Variación del VAN %	Variación en Ventas %	Cambios en el VAN %	
258.494,27	141.697,75	121%	125%	0%	
237.230,55	120.434,03	103%	120%	18%	
215.965,88	99.169,37	85%	115%	18%	
194.700,10	77.903,59	67%	110%	18%	
173.432,98	56.636,46	48%	105%	18%	
116.796,52	0	0%	100%	48%	
130.679,07	13.882,56	12%	95%	-12%	
106.168,45	- 10.628,07	-9%	90%	21%	
81.653,68	- 35.142,83	-30%	85%	21%	
55.365,98	- 61.430,54	-53%	80%	23%	
26.122,67	- 90.673,85	-78%	75%	25%	

Análisis de Sensibilidad Basado en el Ticket Promedio (Precio)					
VAN	Variación del VAN en USD	Variación del VAN %	Variación en Ventas %	Cambios en el VAN %	
400.595,01	283.798,49	243%	125%	0%	
343.742,01	226.945,49	194%	120%	49%	
286.923,36	170.126,84	146%	115%	49%	
230.148,95	113.352,44	97%	110%	49%	
173.432,98	56.636,46	48%	105%	49%	
116.796,52	0	0%	100%	48%	
56.864,26	- 59.932,25	-51%	95%	51%	
- 15.202,04	- 131.998,56	-113%	90%	62%	
- 77.191,48	- 193.988,00	-166%	85%	53%	
- 165.205,11	- 282.001,63	-241%	80%	75%	
- 228.601,11	- 345.397,62	-296%	75%	54%	

Análisis de Sensibilidad Basado en Costos de Producción					
VAN		Variación del VAN en USD	Variación del VAN %	Variación en Ventas %	Cambios en el VAN %
32.350,48	-	84.446,04	-72%	125%	0%
51.287,98	-	65.508,53	-56%	120%	-16%
69.984,39	-	46.812,12	-40%	115%	-16%
88.521,95	-	28.274,56	-24%	110%	-16%
103.683,46	-	13.113,05	-11%	105%	-13%
116.796,52		0	0%	100%	-11%
129.888,94		13.092,43	11%	95%	-11%
142.964,17		26.167,66	22%	90%	-11%
156.024,92		39.228,40	34%	85%	-11%
169.073,34		52.276,83	45%	80%	-11%
182.111,21		65.314,69	56%	75%	-11%

Anexo 18 – Depreciación de los Activos

	Valor	Cantidad	Total	Vida Útil
Creperas	690	3	2070	3
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	2070	690	690	1380
Año 2	2070	690	1380	690
Año 3	2070	690	2070	0
Vehículo	10000	1	10000	5
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	10000	2000	2000	8000
Año 2	10000	2000	4000	6000
Año 3	10000	2000	6000	4000
Año 4	10000	2000	8000	2000
Año 5	10000	2000	10000	0
Mobiliario	7000	3	21000	3
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	21000	7000	7000	14000
Año 2	21000	7000	14000	7000
Año 3	21000	7000	21000	0
Refrigerador	2200	3	6600	5
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	6600	1320	1320	5280
Año 2	6600	1320	2640	3960
Año 3	6600	1320	3960	2640
Año 4	6600	1320	5280	1320
Año 5	6600	1320	6600	0
Congelador	2200	3	6600	5
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	6600	1320	1320	5280
Año 2	6600	1320	2640	3960
Año 3	6600	1320	3960	2640
Año 4	6600	1320	5280	1320
Año 5	6600	1320	6600	0
Recubrimiento / Muebles Acero Inoxidable	4500	3	13500	5
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	13500	2700	2700	10800
Año 2	13500	2700	5400	8100
Año 3	13500	2700	8100	5400
Año 4	13500	2700	10800	2700
Año 5	13500	2700	13500	0

Caja Registradora	1600	3	4800	3
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	4800	1600	1600	3200
Año 2	4800	1600	3200	1600
Año 3	4800	1600	4800	0
Maquina de Café, Wafflera y Panini	2350	3	7050	5
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	7050	1410	1410	5640
Año 2	7050	1410	2820	4230
Año 3	7050	1410	4230	2820
Año 4	7050	1410	5640	1410
Año 5	7050	1410	7050	0
Trabajos de Remodelación	5000	3	15000	5
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	15000	3000	3000	12000
Año 2	15000	3000	6000	9000
Año 3	15000	3000	9000	6000
Año 4	15000	3000	12000	3000
Año 5	15000	3000	15000	0
Menaje	4500	3	13500	3
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 1	13500	4500	4500	9000
Año 2	13500	4500	9000	4500
Año 3	13500	4500	13500	0
Reinversión Creperas	0	3	0	3
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 4	2340	780	780	1560
Año 5	2340	780	1560	780
Año 6	2340	780	2340	0
Reinversión en Remodelación	0	3	0	5
Periodo	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Año 4	15000	3000	3000	12000
Año 5	15000	3000	6000	9000
Año 6	15000	3000	9000	6000
Año 7	15000	3000	12000	3000
Año 8	15000	3000	15000	0

Anexo 19 – Tabla de Amortización Francesa

TABLA DE AMORTIZACION FRANCESA O NIVELADA							
PLAZO	60 meses		PERIODICO	1,083333%			
TASA	13% anual						
MONTO	\$ 55.120,00		INTERES TOTAL	\$ 20.128,96		55.120,00	
Pago #	Fecha de Pago	Capital Inicial	Cuota	A Intereses	A Capital	Saldo Capital	Capital
1	31-ene-19	\$ 55.120,00	\$ 1.254,15	\$ 597,13	\$ 657,02	\$ 54.462,98	1.240,71
2	28-feb-19	\$ 54.462,98	\$ 1.254,15	\$ 590,02	\$ 664,13	\$ 53.798,85	1.227,41
3	31-mar-19	\$ 53.798,85	\$ 1.254,15	\$ 582,82	\$ 671,33	\$ 53.127,52	1.214,26
4	30-abr-19	\$ 53.127,52	\$ 1.254,15	\$ 575,55	\$ 678,60	\$ 52.448,92	1.201,24
5	31-may-19	\$ 52.448,92	\$ 1.254,15	\$ 568,20	\$ 685,95	\$ 51.762,97	1.188,37
6	30-jun-19	\$ 51.762,97	\$ 1.254,15	\$ 560,77	\$ 693,38	\$ 51.069,58	1.175,63
7	31-jul-19	\$ 51.069,58	\$ 1.254,15	\$ 553,25	\$ 700,90	\$ 50.368,69	1.163,03
8	31-ago-19	\$ 50.368,69	\$ 1.254,15	\$ 545,66	\$ 708,49	\$ 49.660,20	1.150,57
9	30-sep-19	\$ 49.660,20	\$ 1.254,15	\$ 537,99	\$ 716,16	\$ 48.944,04	1.138,24
10	31-oct-19	\$ 48.944,04	\$ 1.254,15	\$ 530,23	\$ 723,92	\$ 48.220,11	1.126,04
11	30-nov-19	\$ 48.220,11	\$ 1.254,15	\$ 522,38	\$ 731,76	\$ 47.488,35	1.113,97
12	31-dic-19	\$ 47.488,35	\$ 1.254,15	\$ 514,46	\$ 739,69	\$ 46.748,66	1.102,03
13	31-ene-20	\$ 46.748,66	\$ 1.254,15	\$ 506,44	\$ 747,71	\$ 46.000,95	1.090,22
14	29-feb-20	\$ 46.000,95	\$ 1.254,15	\$ 498,34	\$ 755,81	\$ 45.245,14	1.078,54
15	31-mar-20	\$ 45.245,14	\$ 1.254,15	\$ 490,16	\$ 763,99	\$ 44.481,15	1.066,98
16	30-abr-20	\$ 44.481,15	\$ 1.254,15	\$ 481,88	\$ 772,27	\$ 43.708,88	1.055,54
17	31-may-20	\$ 43.708,88	\$ 1.254,15	\$ 473,51	\$ 780,64	\$ 42.928,24	1.044,23
18	30-jun-20	\$ 42.928,24	\$ 1.254,15	\$ 465,06	\$ 789,09	\$ 42.139,15	1.033,04
19	31-jul-20	\$ 42.139,15	\$ 1.254,15	\$ 456,51	\$ 797,64	\$ 41.341,51	1.021,97
20	31-ago-20	\$ 41.341,51	\$ 1.254,15	\$ 447,87	\$ 806,28	\$ 40.535,23	1.011,02
21	30-sep-20	\$ 40.535,23	\$ 1.254,15	\$ 439,13	\$ 815,02	\$ 39.720,21	1.000,18
22	31-oct-20	\$ 39.720,21	\$ 1.254,15	\$ 430,30	\$ 823,85	\$ 38.896,36	989,46
23	30-nov-20	\$ 38.896,36	\$ 1.254,15	\$ 421,38	\$ 832,77	\$ 38.063,59	978,86
24	31-dic-20	\$ 38.063,59	\$ 1.254,15	\$ 412,36	\$ 841,79	\$ 37.221,80	968,37
25	31-ene-21	\$ 37.221,80	\$ 1.254,15	\$ 403,24	\$ 850,91	\$ 36.370,88	957,99
26	28-feb-21	\$ 36.370,88	\$ 1.254,15	\$ 394,02	\$ 860,13	\$ 35.510,75	947,72
27	31-mar-21	\$ 35.510,75	\$ 1.254,15	\$ 384,70	\$ 869,45	\$ 34.641,30	937,56
28	30-abr-21	\$ 34.641,30	\$ 1.254,15	\$ 375,28	\$ 878,87	\$ 33.762,43	927,52
29	31-may-21	\$ 33.762,43	\$ 1.254,15	\$ 365,76	\$ 888,39	\$ 32.874,04	917,58
30	30-jun-21	\$ 32.874,04	\$ 1.254,15	\$ 356,14	\$ 898,01	\$ 31.976,03	907,74
31	31-jul-21	\$ 31.976,03	\$ 1.254,15	\$ 346,41	\$ 907,74	\$ 31.068,29	898,01
32	31-ago-21	\$ 31.068,29	\$ 1.254,15	\$ 336,57	\$ 917,58	\$ 30.150,71	888,39
33	30-sep-21	\$ 30.150,71	\$ 1.254,15	\$ 326,63	\$ 927,52	\$ 29.223,19	878,87
34	31-oct-21	\$ 29.223,19	\$ 1.254,15	\$ 316,58	\$ 937,56	\$ 28.285,63	869,45
35	30-nov-21	\$ 28.285,63	\$ 1.254,15	\$ 306,43	\$ 947,72	\$ 27.337,91	860,13
36	31-dic-21	\$ 27.337,91	\$ 1.254,15	\$ 296,16	\$ 957,99	\$ 26.379,92	850,91
37	31-ene-22	\$ 26.379,92	\$ 1.254,15	\$ 285,78	\$ 968,37	\$ 25.411,55	841,79
38	28-feb-22	\$ 25.411,55	\$ 1.254,15	\$ 275,29	\$ 978,86	\$ 24.432,69	832,77
39	31-mar-22	\$ 24.432,69	\$ 1.254,15	\$ 264,69	\$ 989,46	\$ 23.443,23	823,85
40	30-abr-22	\$ 23.443,23	\$ 1.254,15	\$ 253,97	\$ 1.000,18	\$ 22.443,05	815,02
41	31-may-22	\$ 22.443,05	\$ 1.254,15	\$ 243,13	\$ 1.011,02	\$ 21.432,03	806,28
42	30-jun-22	\$ 21.432,03	\$ 1.254,15	\$ 232,18	\$ 1.021,97	\$ 20.410,07	797,64
43	31-jul-22	\$ 20.410,07	\$ 1.254,15	\$ 221,11	\$ 1.033,04	\$ 19.377,02	789,09
44	31-ago-22	\$ 19.377,02	\$ 1.254,15	\$ 209,92	\$ 1.044,23	\$ 18.332,79	780,64
45	30-sep-22	\$ 18.332,79	\$ 1.254,15	\$ 198,61	\$ 1.055,54	\$ 17.277,25	772,27
46	31-oct-22	\$ 17.277,25	\$ 1.254,15	\$ 187,17	\$ 1.066,98	\$ 16.210,27	763,99
47	30-nov-22	\$ 16.210,27	\$ 1.254,15	\$ 175,61	\$ 1.078,54	\$ 15.131,73	755,81
48	31-dic-22	\$ 15.131,73	\$ 1.254,15	\$ 163,93	\$ 1.090,22	\$ 14.041,51	747,71
49	31-ene-23	\$ 14.041,51	\$ 1.254,15	\$ 152,12	\$ 1.102,03	\$ 12.939,48	739,69
50	28-feb-23	\$ 12.939,48	\$ 1.254,15	\$ 140,18	\$ 1.113,97	\$ 11.825,50	731,76
51	31-mar-23	\$ 11.825,50	\$ 1.254,15	\$ 128,11	\$ 1.126,04	\$ 10.699,47	723,92
52	30-abr-23	\$ 10.699,47	\$ 1.254,15	\$ 115,91	\$ 1.138,24	\$ 9.561,23	716,16
53	31-may-23	\$ 9.561,23	\$ 1.254,15	\$ 103,58	\$ 1.150,57	\$ 8.410,66	708,49
54	30-jun-23	\$ 8.410,66	\$ 1.254,15	\$ 91,12	\$ 1.163,03	\$ 7.247,62	700,90
55	31-jul-23	\$ 7.247,62	\$ 1.254,15	\$ 78,52	\$ 1.175,63	\$ 6.071,99	693,38
56	31-ago-23	\$ 6.071,99	\$ 1.254,15	\$ 65,78	\$ 1.188,37	\$ 4.883,62	685,95
57	30-sep-23	\$ 4.883,62	\$ 1.254,15	\$ 52,91	\$ 1.201,24	\$ 3.682,38	678,60
58	31-oct-23	\$ 3.682,38	\$ 1.254,15	\$ 39,89	\$ 1.214,26	\$ 2.468,12	671,33
59	30-nov-23	\$ 2.468,12	\$ 1.254,15	\$ 26,74	\$ 1.227,41	\$ 1.240,71	664,13
60	31-dic-23	\$ 1.240,71	\$ 1.254,15	\$ 13,44	\$ 1.240,71	\$ -0,00	657,02

Anexo 20 – Detalle de la Situación Laboral

Detalle de la Situación Laboral Año 1							
Cargo	Salario	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	less - Aporte Patronal	Alimentación	Transporte
Jéfe de Área	450,00	37,50	32,49	-	50,18	50,00	10,00
Gerente Local 1	400,00	33,33	32,49	-	44,60	50,00	10,00
Gerente Local 2	400,00	33,33	32,49	-	44,60	50,00	10,00
Gerente Local 3	400,00	33,33	32,49	-	44,60	50,00	10,00
Operador 1,1	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operado 2,1	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operador 3,1	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operador 1,2	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operador 2,2	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operador 3,2	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operador 1,3	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operador 2,3	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Operador 3,3	389,86	32,49	32,49	-	43,47	50,00	10,00
Total Mes	5.158,74	429,90	422,35	-	575,20	650,00	130,00
Total Año	61.904,88	5.158,74	5.068,18	-	6.902,39	7.800,00	1.560,00
Total Suma Años	88.394,19						

Detalle de la Situación Laboral Año 2							
Cargo	Salario	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	less - Aporte Patronal	Alimentación	Transporte
Jéfe de Área	500,00	41,67	32,94	41,67	55,75	50,00	10,00
Gerente Local 1	425,00	35,42	32,94	35,42	47,39	50,00	10,00
Gerente Local 2	425,00	35,42	32,94	35,42	47,39	50,00	10,00
Gerente Local 3	425,00	35,42	32,94	35,42	47,39	50,00	10,00
Operador 1,1	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operado 2,1	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operador 3,1	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operador 1,2	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operador 2,2	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operador 3,2	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operador 1,3	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operador 2,3	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Operador 3,3	395,32	32,94	32,94	32,94	44,08	50,00	10,00
Total Mes	5.332,86	444,41	428,26	444,41	594,61	650,00	130,00
Total Año	63.994,35	5.332,86	5.139,13	5.332,86	7.135,37	7.800,00	1.560,00
Total Suma Años	96.294,58						

Detalle de la Situación Laboral Año 3								
Cargo	Salario	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	less - Aporte Patronal	Alimentación	Transporte	
Jefe de Área	500,00	41,67	33,44	41,67	55,75	50,00	10,00	
Gerente Local 1	450,00	37,50	33,44	37,50	50,18	50,00	10,00	
Gerente Local 2	450,00	37,50	33,44	37,50	50,18	50,00	10,00	
Gerente Local 3	450,00	37,50	33,44	37,50	50,18	50,00	10,00	
Operador 1,1	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operado 2,1	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operador 3,1	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operador 1,2	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operador 2,2	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operador 3,2	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operador 1,3	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operador 2,3	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Operador 3,3	401,25	33,44	33,44	33,44	44,74	50,00	10,00	
Total Mes	5.461,23	455,10	434,69	455,10	608,93	650,00	130,00	
Total Año	65.534,76	5.461,23	5.216,22	5.461,23	7.307,13	7.800,00	1.560,00	
Total Suma Años	98.340,57							

Detalle de la Situación Laboral Año 4								
Cargo	Salario	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	less - Aporte Patronal	Alimentación	Transporte	
Jefe de Área	550,00	45,83	34,01	45,83	61,33	50,00	10,00	
Gerente Local 1	475,00	39,58	34,01	39,58	52,96	50,00	10,00	
Gerente Local 2	475,00	39,58	34,01	39,58	52,96	50,00	10,00	
Gerente Local 3	475,00	39,58	34,01	39,58	52,96	50,00	10,00	
Operador 1,1	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operado 2,1	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operador 3,1	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operador 1,2	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operador 2,2	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operador 3,2	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operador 1,3	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operador 2,3	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Operador 3,3	408,07	34,01	34,01	34,01	45,50	50,00	10,00	
Total Mes	5.647,62	470,64	442,07	470,64	629,71	650,00	130,00	
Total Año	67.771,45	5.647,62	5.304,90	5.647,62	7.556,52	7.800,00	1.560,00	
Total Suma Años	101.288,11							

Detalle de la Situación Laboral Año 5								
Cargo	Salario	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	less - Aporte Patronal	Alimentación	Transporte	
Jefe de Área	550,00	45,83	34,58	45,83	61,33	50,00	10,00	
Gerente Local 1	475,00	39,58	34,58	39,58	52,96	50,00	10,00	
Gerente Local 2	475,00	39,58	34,58	39,58	52,96	50,00	10,00	
Gerente Local 3	475,00	39,58	34,58	39,58	52,96	50,00	10,00	
Operador 1,1	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operado 2,1	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operador 3,1	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operador 1,2	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operador 2,2	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operador 3,2	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operador 1,3	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operador 2,3	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Operador 3,3	415,01	34,58	34,58	34,58	46,27	50,00	10,00	
Total Mes	5.710,06	475,84	449,59	475,84	636,67	650,00	130,00	
Total Año	68.520,67	5.710,06	5.395,08	5.710,06	7.640,05	7.800,00	1.560,00	
Total Suma Años	102.335,92							

Anexo 21 – Detalle de la Inversión Inicial

Inversión Inicial por Cada Local de Crepe Shake				
	Cantidad	Precio Unitario	Total	Total Proyecto
Creperas	3	230	690	2070
Mobiliario	1	7000	7000	21000
Refrigerador	1	2200	2200	6600
Congelador	1	2200	2200	6600
Recubrimiento / Muebles Acero Inoxidable	1	4500	4500	13500
Caja Registradora	2	800	1600	4800
Menaje	1	4500	4500	13500
Maquina de Café, Wafflera y Panini	1	2350	2350	7050
Trabajos de Remodelación	1	5000	5000	15000
Total			30040	90120
Vehiculo	1	10000	10000	10000
				100120
Inversión Total por 3 Locales			100120	
Accionistas			45000	45%
Prestamo			55120	55%

Anexo 22 – Indicadores Financieros

Escenario Esperado

Indicadores Financieros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Razón Circulante		2,77	4,53	5,61	4,33	4,87
Razón Rápida		2,77	4,53	5,61	4,33	4,87
Razón Efectivo		2,72	4,48	5,56	4,29	4,83
Razón Deuda Total		0,54	0,48	0,40	0,31	0,19
Razón Deuda a Capital		1,18	0,91	0,67	0,45	0,23
Multiplicador de Capital		2,18	1,91	1,67	1,45	1,23
Cobertura de Interés		1,35	0,88	1,96	7,81	25,89
Margen de Utilidad		1,95%	1,02%	1,67%	4,19%	5,02%
Margen de EBITDA		13,94%	11,80%	12,11%	12,22%	12,86%
Rendimiento Sobre Activos ROA		5%	3%	5%	13%	15%
Rendimiento Sobre Capital ROE		11%	6%	9%	19%	19%
Rotación de CXC		533,77	490,14	455,19	426,59	402,80
Días de Venta en CXC		0,68	0,74	0,80	0,86	0,91
Rotación de CXP		12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Periodo Promedio de Pago		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de Activos Totales		2,68	2,96	3,17	3,07	3,02

Escenario Optimista

Indicadores Financieros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Razón Circulante		2,71	4,88	5,94	4,66	5,20
Razón Rápida		2,71	4,88	5,94	4,66	5,20
Razón Efectivo		2,67	4,83	5,89	4,62	5,15
Razón Deuda Total		0,53	0,45	0,38	0,29	0,18
Razón Deuda a Capital		1,13	0,82	0,61	0,41	0,21
Multiplicador de Capital		2,13	1,82	1,61	1,41	1,21
Cobertura de Interés		2,69	1,13	2,28	8,32	27,24
Margen de Utilidad		3,66%	1,29%	1,93%	4,41%	5,23%
Margen de EBITDA		16,05%	12,11%	12,42%	12,52%	13,14%
Rendimiento Sobre Activos ROA		10%	4%	6%	13%	15%
Rendimiento Sobre Capital ROE		20%	7%	9%	18%	18%
Rotación de CXC		503,08	447,23	419,20	395,87	376,20
Días de Venta en CXC		0,73	0,82	0,87	0,92	0,97
Rotación de CXP		12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Periodo Promedio de Pago		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de Activos Totales		2,61	2,80	2,96	2,86	2,80

Escenario Pesimista

Indicadores Financieros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Razón Circulante		2,87	4,05	5,35	3,52	3,94
Razón Rápida		2,87	4,05	5,35	3,52	3,94
Razón Efectivo		2,82	3,99	5,29	3,47	3,90
Razón Deuda Total		0,55	0,53	0,47	0,37	0,22
Razón Deuda a Capital		1,24	1,14	0,90	0,60	0,28
Multiplicador de Capital		2,24	2,14	1,90	1,60	1,28
Cobertura de Interés		0,02	0,74	0,20	4,40	16,58
Margen de Utilidad		0,03%	-1,42%	-0,29%	2,50%	3,40%
Margen de EBITDA		11,58%	9,38%	9,75%	9,90%	10,60%
Rendimiento Sobre Activos ROA		0%	-5%	-1%	10%	14%
Rendimiento Sobre Capital ROE		0%	-10%	-2%	16%	18%
Rotación de CXC		573,01	518,85	476,57	442,69	414,98
Días de Venta en CXC		0,64	0,70	0,77	0,82	0,88
Rotación de CXP		12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Periodo Promedio de Pago		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de Activos Totales		2,76	3,28	3,88	4,00	4,19