

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO**

**Kebabs: Un Negocio de Comida Rápida
Plan de Negocios**

José Antonio Burneo Alvarez

**Pablo Carrera Narváez, M.B.A.
Director Trabajo Final de Titulación**

Tesis de grado presentada como requisito
Para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, Mayo 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TRABAJO DE TITULACION

**Proyecto empresarial “Kebabs un negocio de comida rápida”
proyecciones y valoración financiera**

JOSE ANTONIO BURNEO ALVAREZ

Pablo Carrera Narváez, M.B.A
Director y Miembro del comité de
Trabajo Final de Titulación



Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana del Colegio de Administración



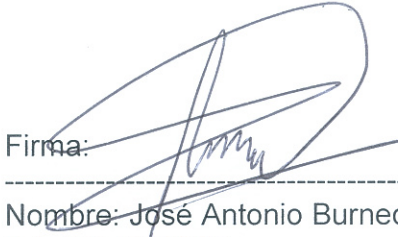
Quito, Noviembre de 2012

© 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 Plan de Negocios quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

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

Firma:



Nombre: José Antonio Burneo Alvarez
C.I: 1104248206
Fecha: 01/05/2013

KEBABS: Un Negocio de Comida Rápida

RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

Socios:

José Antonio Burneo

Equipo Directivo:

Gerente General *José Burneo*

Industria:

Industria de bebidas y alimentos – comida rápida

Número de empleados:

Actual: 0

Al iniciar las actividades: 5

Al final del primer año: 5

Al final del tercer año: 5

Alianzas/ Socios:

Pronaca – Proveedor de alimentos

Coca-Cola – Proveedor de bebidas

Diners Club – Tarjeta de crédito

Objetivos financieros:

Inversión necesaria 14 000\$ por los primeros 2 años con una participación del 40%.

Inversores actuales:

El proyecto no ha empezado.

Uso de los fondos:

Compra de activos iniciales, remodelación del local

Descripción del negocio

La idea de Kebabs es instaurar un negocio de comida rápida que mantenga los mejores estándares de calidad y de servicio, con el fin de ofrecer un producto saludable e innovador en el mercado ecuatoriano.

De esta manera, a través de una idea simple y sencilla, se busca desarrollar un nuevo modelo de comida rápida que sea capaz de ganar participación de mercado a través de sus productos y gerentes.

Debido a que el mercado de alimentos y bebidas, en especial, de comida rápida, conoce hoy en día, un crecimiento por encima del 20%, se estima que el capital invertido podrá ser fácilmente recuperado a partir del segundo año de funcionamiento con una tasa de retorno por encima del 30%.

Hoy en día, los consumidores están en busca de diferentes y nuevas formas de satisfacer su apetito, de manera saludable y económica. Es por estas razones que buscamos introducir un producto nutritivo, sabroso y satisfaciente a un precio sumamente atractivo. Además, con las alianzas entre los posibles proveedores los costos de producción y de venta se reducirán considerablemente, dejando márgenes de ganancia alentadores.

Historia de la compañía:

Este proyecto no se lo ha realizado todavía. Su principal fundador es José Antonio Burneo quién, además de ser el inversionista mayoritario, está en busca de inversionistas.

Dirección/ Equipo:

El negocio será llevado a cabo por Sergio Delgado, quién mantendrá el cargo de Gerente General. El señor Delgado posee un título de la Universidad San Francisco de Quito en Administración con especialidad en Finanzas y Marketing. Además, ha desarrollado pasantías en el extranjero y a nivel nacional que le dan un buen entendimiento del campo laboral en las áreas de especialización. Por último, ha trabajado en diferentes restaurantes de alto nivel que le dan un mayor conocimiento en la industria alimenticia.

Productos/ Servicios:

Combo Döner Kebab de carne o pollo más bebida y papas fritas.

Combo Fish Kebab de pescado y vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

Combo Sish Kebab de carne o pollo acompañado de vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

Humus con pan pita

Acompañantes: Papas fritas/cocinadas y bebidas

Canales de distribución:

El negocio empezará con un local de mediano tamaño al frente de la Universidad San Francisco de Quito. En el futuro se espera poseer varios locales, no solo en Quito sino también en Guayaquil y Cuenca. Además, se espera llegar a franquiciar el negocio a partir del 6to año.

Proyecciones financieras:

ESTADO DE RESULTADOS

	0	1	2	3	4	5
de ventas		\$61.200	\$73.440	\$88.128	\$105.754	\$126.904
Bruta en Ventas		\$9.282	\$11.138	\$13.366	\$16.039	\$19.247
Generales y		\$51.918	\$62.302	\$74.762	\$89.714	\$107.657
Operativos		\$30.640	\$26.640	\$28.771	\$31.073	\$33.559
Impuestos		\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800
Depreciación		\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Antes de Interés e						
Beneficio (EBIT)		(\$922)	\$13.462	\$23.791	\$36.441	\$51.898

le Interes	1.960	1.663	1.325	940	501
d Antes de impuestos	(\$2.882)	\$11.798	\$22.465	\$35.501	\$51.398
stos pagados	(\$346)	\$1.416	\$2.696	\$4.260	\$6.168
d Neta	(\$2.536)	\$10.382	\$19.769	\$31.241	\$45.230

Monto total de inversión: 34 000\$

Tiempo de recupero de la inversión (meses): 14
TIR del Proyecto: 50.46%

Abstract:

KEBABS will be an Arab fast food restaurant, it will be located in front of university "SAN FRANCISCO DE QUITO". We are going to focus on three main things, good marketing, service and cleanliness. Our product will look healthy and fun. University students are going to be our principal target, it is because of the location, price and fast service.

Tabla de contenido

1. Introducción	12
2. Proposición de la empresa y concepto	13
2.1. Filosofía empresarial	13
2.1.1. Misión.....	13
2.1.2. Visión	13
2.1.3. Valores.....	13
2.2. Análisis sectorial de la industria.....	14
2.3. Productos y Servicios	16
2.4. Matriz de cuatro acciones.....	18
3. Oportunidad de mercado y estrategia	19
3.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas	19
3.2. Factores Claves para el éxito y ventaja competitiva	20
3.2.1. Descripción del negocio	20
3.2.2. Factores claves para el éxito.....	20
3.2.3. Ventaja competitiva.....	21
3.3. Marketing Estratégico	21
3.4. Componente personal.....	20
3.4.1. Logística.....	20
3.4.2. Eficiencia en el servicio.....	20
3.4.3. Personal.....	21
3.4.4. Manejo de flujo de producción e inventarios.....	21
3.4.5. Políticas de inventario.....	22
3.4.6. Proveedores.....	22

4. Estructura operacional	31
4.1. Actividades previas al inicio de la operación	31
4.2. Trámites para abrir un negocio de comida rápida	33
4.3. Organigrama y política de recursos humanos	41
4.3.1. Organigrama	41
4.3.2. Política de recursos humanos	42
4.4. Marketing operativo	43
4.4.1. Producto.....	43
4.4.2. Precio.....	43
4.4.3. Plaza	44
4.4.4. Promoción.....	44
5. Economía y rentabilidad	44
5.1. Estructura de costos	44
5.2. Proyecciones de venta	46
5.3. TIR, VAN, Flujo de caja	47
5.3.1. Gastos generales y administrativos.....	52
5.5.3. Amortización de la deuda.....	58
6. Bibliografía.....	65

Tabla de figuras

TABLA No. 1 ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA	14
TABLA No. 2 MATRIZ DE CUATRO ACCIONES	18
TABLA No. 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	32
TABLA No. 4 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	42
TABLA No. 5 ESTRUCTURA DE COSTOS	44
TABLA No. 6 SALARIOS DE EMPLEADOS.....	45
TABLA No. 7 PROYECCIONES Y COSTO DE VENTAS.....	46
TABLA No. 8 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.....	51

1. Introducción

Como datos importantes presentaremos la idea del negocio y por qué lo decidimos hacer, a continuación un resumen.

KEBABS ("carne a la parrilla" en persa) es una empresa de comida rápida dedicada a la elaboración de diferentes tipos de carne (de res, pollo o pescado) en pan de pita acompañado de vegetales (lechuga, tomate y cebolla inicialmente) y papas fritas y bebida. Una variedad de salsas permitirá al consumidor personalizar la preparación de su kebab. Algunas de estas salsas serían: blue cheese, César, honey mustard, barbecue, 4 quesos, ranch, vinagreta.

Nuestro grupo objetivo es gente que quiere experimentar un servicio de comida rápida de calidad e innovador. La preparación, la incorporación de diferentes salsas y acompañamientos harán la diferencia.

El primer local estará frente de la Universidad San Francisco en donde esperamos atraer un gran número de estudiantes. Este target será un excelente "mercado de prueba." Luego, dependiendo de la respuesta, abriremos otro local en la plaza "Esquina" de Cumbayá como primera expansión. Escogimos el sector de Cumbayá pues la comunidad de la Universidad San Francisco es muy innovadora y podrá prestigiar el producto después de sus experiencias..

De esta manera, queremos introducir un nuevo tipo de comida rápida, atrevida, joven y divertida con kebabs de categoría hechos al gusto del cliente.

2. Proposición de la empresa y concepto

2.1. Filosofía empresarial

2.1.1. Misión

Ofrecer el mejor producto y servicio de comida rápida.

2.1.2. Visión

Ser la cadena de comida rápida y saludable más grande del Ecuador.

2.1.3. Valores

CALIDAD

Cumplir con los estándares de la Buena Manufactura de Alimentos (BMA) con el objetivo de garantizar que nuestro producto final cumpla con normas de sanidad y calidad, así como también presente los mejores estándares de calidad.

RESPETO

Distinguirnos por el respeto y buen trato a nuestros clientes, y de esta forma, entregarles una experiencia agradable al momento de visitar cualquiera de nuestros locales y disfrutar de nuestros platos.

INNOVACIÓN

Nuestro objetivo es brindar una nueva opción de comida rápida pero saludable a nuestros consumidores.

SERVICIO

Ofrecer un óptimo e inigualable servicio de comida rápida, con la mayor eficiencia y productividad posible, con el fin de permitir a nuestros consumidores estar 100% satisfechos.

2.2. Análisis sectorial de la industria

Tabla No. 1 Análisis sectorial de la industria

Razón Social	Ganancias	Participación	Locales
DELI INTERNACIONAL S.A.	27951644,00	27,47	113
LA TABLITA GROUP CIA. LTDA.	9858543,00	9,69	37
SOCIEDAD DE TURISMO SODETUR S.A.	18443530,00	18,13	42
CITYMAXIS S.A.	7268032,00	7,14	30
ALPROMAQ S.A.	5309911,00	5,22	16

PRODALMACO S.A		2361550,00	2,32	16
NEGOCIOS INTERNACIONALES B.W.B. S.A.		1690252,00	1,66	4
SHEMLON S.A.		13908153,00	13,67	33
MCDONALD'S ECUADOR		9523765,00	9,36	10
BURGER KING		5435765,00	5,34	14
	TOTAL	101751145,00	100,00	315

Dentro del análisis de la industria en el sector de comidas rápidas de cadenas que trabajan en patios de comida en centros comerciales, encontramos que la empresa que más acapara el mercado es Deli internacional S.A. Esta cadena está compuesta por restaurantes como KFC, American Deli, Tropiburger y el español, con lo que tienen el 27,47% de ventas del sector, siendo el grupo con más ventas y mayor alcance dentro de la industria por la cantidad de locales a nivel nacional. Además cuenta con gran variedad de oferta de productos, como hamburguesas, sandwiches, platos a la carta y pollo broster. Sociedad de turismo Sodetur S.A es la segunda empresa en el rubro de ventas y en locales, están compuestos por Pizza Hut y Taco Bell y en tercer lugar se encuentra Shemlon S.A, con 33 locales tienen varios tipos de restaurantes en los cuales se encuentran China Wok, Menstras del Negro y Cajun*.

* Datos obtenidos a través de la Superintendencia de Compañías

2.3. Productos y Servicios

El Kebab estará hecho a base de carne de res, pollo o pescado asada en un torno vertical, servido en un pan pita acompañado de lechuga, tomate, cebolla y salsas, que el consumidor podrá elegir a su gusto. El pan de pita fue escogido por diferentes razones: es inusual, saludable y bastante versátil. En adición, el consumidor podrá elegir como acompañamiento papas fritas y su respectiva bebida, gaseosa, agua o jugos naturales.

Entre los diferentes combos que Kebabs ofrecerá, se encuentran los siguientes:

Combo Döner Kebab de carne o pollo más bebida y papas fritas.

El Döner Kebab consiste en una base de pan pita, con lechuga, tomate y carne de pollo o res asada en un torno vertical. Nuestros vegetales provienen de proveedores seleccionados que poseen cultivos orgánicos y entregan vegetales frescos y listos para comer. El proceso de cocción de la carne de nuestro Döner Kebab no involucra el uso de aceites y frituras, se basa en el torno vertical giratorio y se lo adereza con nuestra receta secreta proveniente de Turquía. Este delicioso plato viene acompañado de una bebida de 16 onzas a elección del consumidor y además una porción de 100 gramos de papas fritas.

Combo Fish Kebab de pescado y vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

Una de las especialidades de la casa, consiste en 200 gramos de pescado cortados en cubos dispuestos a lo largo de dos pinchos con tomate, cebolla y pimienta todo asado a la parrilla. El Fish Kebab viene acompañado de una bebida de 16 onzas y 100 gramos de papas fritas.

Combo Sish Kebab de carne o pollo acompañado de vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

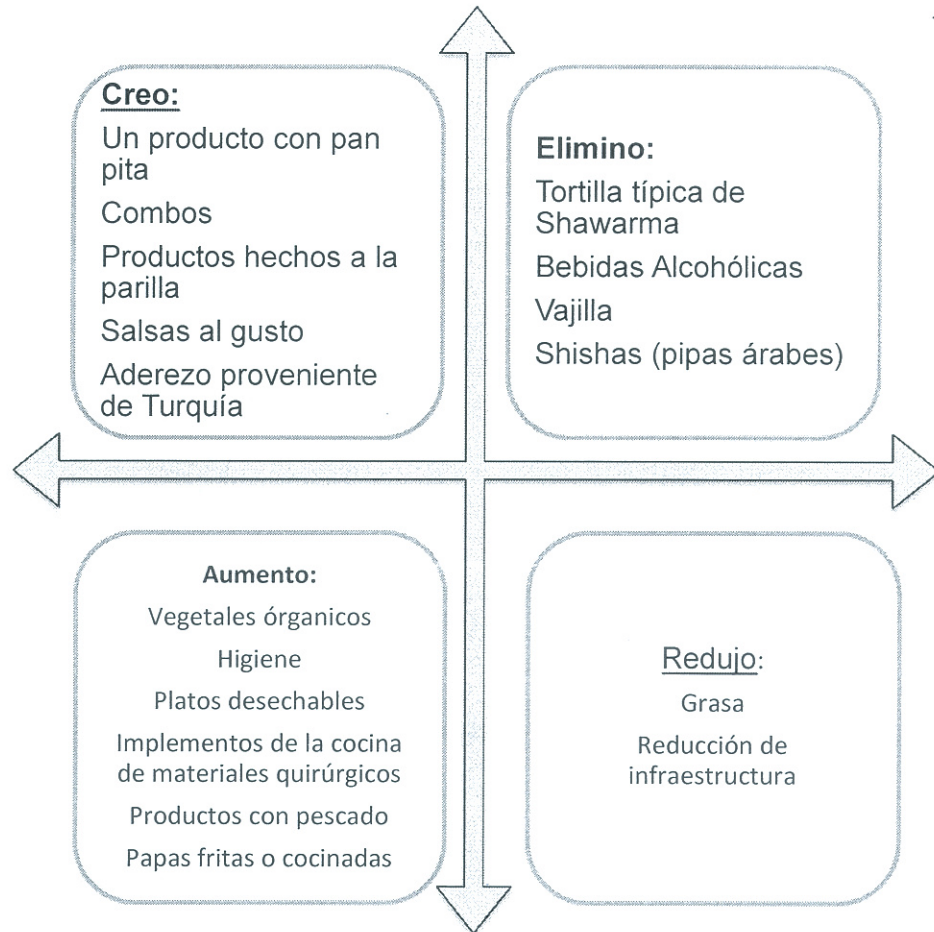
Este delicioso plato consiste en 200 gramos de carne de res o de pollo cortados en cubos dispuestos a lo largo de dos pinchos con tomate, cebolla y pimiento todo asado a la parrilla. Sish Kebab viene acompañado de una bebida de 16 onzas y 100 gramos de papas fritas.

Humus con pan pita

Es un plato a base de garbanzo licuado servido en una porción de 7 onzas, el cual se acompaña de 1 onza de aceite de oliva y dos panes pitas.

2.4. Matriz de cuatro acciones

Tabla No. 2 Matriz de cuatro acciones



3. Oportunidad de mercado y estrategia

3.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Contamos con alrededor de 6000 clientes potenciales entre alumnos USFQ, empleados de oficinas cercanas, así como también familias.
- Nueva opción de sabor frente a los restaurantes de comida rápida en el Ecuador
- Ofrecer un servicio y producto a un precio asequible.
- Aprovechar la red de contactos de estudiantes de cada uno para atraer a clientes.
- Costos de producción y administrativos relativamente bajos y flexibles
- Establecer campañas de promoción de fácil penetración
- Montaje del negocio simple y sencillo
- Restaurante de comida rápida con fácil crecimiento
- Rotación de clientes rápida y efectiva
- Debido a la nueva tendencia de preocupación frente a la salud, ofrecemos un producto acorde a este nuevo estilo de vida
- Desarrollar franquicias a largo plazo

Amenazas:

- Inestabilidad en los precios de los proveedores
 - Falta de disponibilidad de parqueaderos
 - Reacciones tácticas por parte de la competencia
 - Baja demanda por causa de vacaciones de la Universidad
-

- Apertura nuevo centro comercial al frente de la USFQ
- Nuevos permisos y registros para funcionamiento
- Alza de plusvalía/arriendo del local
- Arreglos de construcción por parte del municipio
- Poca reacción del mercado
- Buscar inversionistas para inyección de capital
- Conflicto de intereses entre accionistas

3.2. Factores Claves para el éxito y ventaja competitiva

3.2.1. Descripción del negocio

Kebabs es una nueva propuesta en el mercado de comida rápida, ofreciendo un menú saludable y nutritivo con un diferente concepto en sabor.

3.2.2. Factores claves para el éxito

Determinamos los siguientes factores claves para el éxito:

- Ofrecer un producto a base de pollo
 - Producto de rápida y simple realización (comida rápida)
 - Precio entre 2,50 a 5 \$
 - Ofrecer un producto nutritivo
 - Ofrecer una porción que satisfaga el apetito de los clientes
-

3.2.3. Ventaja competitiva

Debido a los factores mencionados, Kebabs tiene diferentes ventajas competitivas que permitirán el éxito del negocio. La primera es la fácil aceptación del producto debido a su rango de precio que será de entre 2,50 y 3,50 \$ (combo). La segunda ventaja es que ofreceremos un producto relativamente sano y nutritivo. Sin embargo, ofreceremos a elección del cliente papas fritas debido a su alta demanda. Además, ofreceremos porciones contundentes con el fin de satisfacer el apetito de los consumidores.

3.3. Marketing Estratégico

Kebabs se enfocaría en dar un producto saludable e higiénico en su preparación. En cuanto al servicio y la percepción que el restaurante dará al consumidor, esta será una imagen juvenil, divertida y segura.

Como la mayor parte de nuestros consumidores, serán universitarios, nuestro consumidor primario de Kebabs, es decir nuestro nicho de mercado, tendrá entre 18 – 30 años. Además, este consumidor dispone de tiempo libre (minutos, horas) durante su jornada universitaria, por lo que busca alimentarse en un lugar cercano, de fácil acceso, económico y ameno.

Debido a las oportunidades y factores previos, estableceremos el siguiente plan estratégico. Debido al gran número de clientes potenciales de la USFQ, distribuiremos publicidad, así como también cupones de promociones con el fin de promocionar nuestro producto como sano, nutritivo y contundente. Así, la

publicidad será realizada por medio de redes sociales, flyers, marketing de boca en boca y publicidad por medio de bluetooth.

Gracias al fácil acceso de la tarjeta roja de la USFQ por parte de los estudiantes, buscaremos encontrar una alianza con Diners Club del Ecuador para así, poder aceptar esta tarjeta como medio de pago, aplicando descuentos y promociones para los tarjeta-habientes.

Estableceremos convenios con proveedores de renombre tales como PRONACA, COCA COLA con el fin de que el consumidor tenga la tranquilidad que los productos ofrecidos son confiables. Con esto, preservaremos los precios por más tiempo, ya que estas empresas suelen tener políticas que avisan a los clientes la subida de precios.

3.4. Aporte personal:

3.4.1. Logística

Kebabs es una nueva opción de comida casual dentro de la categoría de comida rápida, que ofrece además de un nuevo sabor y tendencia gastronómica una serie de atributos como rapidez, calidad y personal calificado para satisfacer al cliente.

3.4.2. Eficiencia en el servicio

La elaboración de los productos que se ofrecerán se los realizara bajo pedido, en el restaurante habla una cajera y dos empleados de cocina que se encargaran de cumplir sus tareas específicas, tanto como tomar la orden y preparar el producto.

El tiempo que se estima y para lo cual se capacita el personal es de 8 a 12 minutos por pedido dependiendo del producto seleccionado, este lapso de tiempo fue lo que los potenciales clientes manifestaron como “rápido” en el estudio de mercado realizado.

3.4.2. Personal

Para una buena atención al cliente KEBABS brindara la atención de parte de tres empleados, que se encargaran de la preparación y atención a los clientes. El plan de acción que se realizara se enfoca en una capacitación de dos veces anualmente especialmente en:

- Atención al cliente
- Preparación de comida rápida
- Manejo de conflictos
- Higiene y salud industrial

3.4.3. Manejo de flujo de producción e inventarios

Operativamente se manejará el método P.E.P.S. (primero en entrar, primero en salir) este método permitirá manejar de manera eficiente el control de productos en existencia y productos perecederos.

Para la contabilidad se utilizara el costo promedio que según (Normas Ecuatorianas de contabilidad) en su párrafo 20, el costo de cada partida es

determinado a partir del promedio ponderado del costo de partidas similares al principio de un periodo y el costo de partidas similares compradas o producidas durante el periodo. El promedio se calculara dependiendo de embarques adicionales o calculados en una base periódica.

Para este negocio el método nombrado facilitara la valuación contable primordialmente porque la variación de la materia prima.

3.4.4. Políticas de inventario

Los inventarios deben cumplir con:

- Los artículos de mayor uso, serán presentados a la entrada, también como aquellos de una duración menor en almacenamiento.
- El formato que se implementara para el control de caducidad se ejecutara mediante una revisión semanal por el encargado de almacén y verificado por la administración.
- No se trabajara con productos de baja fecha de caducidad (12 dias) por lo cual se levantara un reporte de incidencia al proveedor y se procederá a notificar a la administración.
- La revisión de las mermas se realizara semanalmente con el responsable, notificada la revisión o formato y comprobada por la administración.

3.4.5. Almacenamiento

El objetivo fundamental del proceso de almacenamiento es el no permitir la contaminación de materias primas y el envenenamiento por microorganismos presentes en el medio ambiente. Es por eso que se llevara a cabo dos veces por

semana la adquisición de materia prima fresca para la preparación del producto en el restaurante.

Los parámetros de calidad que se consideraran con respecto a la perecibilidad de los productos son los siguientes:

- Controlar de manera constante el estado higiénico del almacenamiento de productos.
- Controlar el almacenamiento cruzado de la materia prima, de tal manera que no se produzca una contaminación cruzada especialmente en los productos crudos o previamente cocinados.
- Regular el almacenamiento de productos incompatibles.
- Regular la temperatura y humedad de la bodega para productos con condiciones exigentes de almacenamiento.
- Controlar el sistema de rotación de productos, para no permitir el almacenamiento de los mismos.
- Revisar los productos previamente entregados, así mismo antes de almacenarlos retirar coberturas y embalajes que pueden causar contaminación en las áreas de almacenamiento de alimentos.
- Controlar la clasificación para el almacenamiento de los productos.

Kotler y Armstrong (2003), aseguran que todas las empresas deben diferenciar lo que ofrecen, elaborando numerosas ventajas competitivas para atraer gran parte del segmento a los que se dirige, y de hecho esa diferenciación viene dada por los servicios que acompañan al producto principal, basada en una entrega rápida, esmerada y confiable, es decir, ofreciendo servicios de calidad.

Se realizara una constante gestión de calidad para comprobar la satisfacción del cliente, elaborando auditorias y encuestas de manera seguida en los (cuatro primeros meses) con el fin de solucionar problemas tanto de logística como de agrado al producto.

3.4.6. Proveedores

Es de mucha importancia crear un vínculo de confianza con nuestros proveedores (suministrador-cliente) ya que al llegar a conocer la forma como trabajan nuestros proveedores sabremos si el cumplimiento es el adecuado para operar y cumplir con las exigencias que necesitamos para la calidad de nuestros productos y así certificar el servicio propuesto a nuestros clientes, tomando en consideración Estabilidad en las entregas, según fechas y horarios pactados.

Poder de negociación de los proveedores:

Afortunadamente en nuestro país los productos provenientes del agro se encuentran de manera contante durante todo el año si variaciones representativas con respecto al precio, es por eso que encontramos una fortaleza enfrente a la materia prima en este negocio en particular.

Es por eso que nos encontramos en una muy buena posición al momento de negociar con nuestros proveedores debido al volumen que representaríamos, así también la calidad del producto nos permitirá denominar el proveedor que cumpla con las exigencia correspondientes.

Existen ciertos productos los cuales nuestros proveedores generarían un poder de negociación mayor, sin embargo no son productos significativos para el margen del negocio. Como por ejemplo bebidas (gaseosas, jugos, cervezas).

Para escoger un proveedor se toma en consideración los siguientes puntos:

- El proveedor debe de contar con un buen programa de prácticas de manufactura que nos garanticen calidad del producto.
- Capacidad técnica.
- Cercanía geográfica.
- Precio, se preferirá la opción más baja siempre y cuando cumplan con las exigencias establecidas tanto calidad y tiempo.
- Intentar crear una exclusividad de ciertos productos que nos permitan crear una diferenciación en el mercado ante nuestros competidores, garantizando volúmenes altos de ventas para poder crear un acuerdo entre ambas partes.
- Los proveedores necesariamente tienen que estar certificados y con todos sus papeles al día en términos de manipulación de alimentos.
- Tomar en consideración varias opciones al momento de escoger un nuevo proveedor, que cumplan con lo exigido.

Potenciales proveedores

En la etapa pre- operativo se llevara a cabo un análisis de los siguientes proveedores ya seleccionados:

Carnes de res y cerdo

NOMBRE	DIRECCIÓN	PORTAFOLIO
COWWORKS S.A	IÑAQUITO N38- 137 Y PEREIRA, Quito, Pichincha	Líneas de productos y servicios. Hamburguesas, Salchichas, piernas, lomos
LA VACA ECHADA	ZAMORA OE-371 Y EDMUNDO CHIRIBOGA, Quito, Pichincha	Cárnicos embutidos procesados y maduros
DISCER-ZA	RAFAEL GARCIA S31-103 Y PEDRO CARBO, Quito, Pichincha	Carnes, salchichas hamburguesas

PRONACA (MR CHANCHO) (MR COOK)	Central Tumbaco	Cárnicos embutidos procesados, maduros y macerados
---	-----------------	--

Potencial proveedor pescado

NOMBRE	DIRECCION	PORTAFOLIO
I&E	Vía interoceánica km 15	Pescados y mariscos
PRONACA (MR FISH)	Central tumbaco	Pescados y mariscos

Pan pita

NOMBRE	DIRECCION	PORTAFOLIO
ARENAS	Av. Coruña y Orellana, Quito Canton	Productos de panadería como panes, pitas, tortillas, tortas, pasteles
PANIFICADORA AMBATO	Av. America n34- 118 y rumipamba	Productos de panadería como panes,

		pitas, tortillas, tortas, pasteles
BIMBO ECUADOR	No disponible	Empresa de panificación

4. Estructura operacional

4.1. Actividades previas al inicio de la operación

A continuación, se presenta el siguiente cronograma actividades:



Cuadro de planeación para un año a partir del 2013

	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M	J	V	S	D	L	M								
ENERO						1	2					3	4	5				6	7	8	9			10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
FEBRERO						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
MARZO						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
ABRIL						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
MAYO						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
JUNIO						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
JULIO						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
AGOSTO						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
SEPTIEMBRE						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
OCTUBRE						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
NOVIEMBRE						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
DECEMBRE						1	2					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							

- Junta inicial para realizar el proyecto y reunión con accionistas
- Inicio de la construcción
- Fin de la construcción
- Publicidad en vallas, radio, internet
- Hablar con proveedores y contratación de los mismos
- Reclutacion de personal
- Capacitacion de personal
- Inicio de venta de productos
- Sacar permisos
- Revisión de permisos con abogado

4.2. Trámites para abrir un negocio de comida rápida

Municipio

1. Permiso de la Dirección Municipal de Ambiente
2. Pago de la patente por el uso de suelo
3. Pago del impuesto 1.5 por mil.
4. Licencia de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito de funcionamiento anual.

No tiene costo

Se demora alrededor de 15 días

SRI

RUC

- Copia de la cedula del propietario
- Planilla de Agua, Luz o teléfono del establecimiento

No posee costo

Se demora 15 minutos, dependiendo de cuenta gente haya el día que se dirija a sacar el RUC.

Bomberos

- Permisos del Cuerpo de Bomberos.

No posee costo, se demora cinco días laborables

Música

- Pago de cuota a la SAICE, en caso de tener música o videos en cualquier modalidad.

Requisitos para obtener el Permiso de Salud

1. Solicitud de Inspección. (Esta solicitud se obtiene en el primer piso de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha)
2. Certificado de Registro definitivo y LUAF
3. Copias de carnets de Salud ocupacional. (Este carnet se lo adquiere en cualquier centro de salud)
4. Original y Copia de la cédula y papeleta de votación del propietario o representante legal
5. Escritura de Constitución legalizada en caso de ser persona jurídica
6. Copia del RUC
7. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos de Quito

Sin costo

Tiempo de entrega: 5 a 8 días laborables

Lista de requisitos para pago y adquisición de bienes y servicios

1. Cédula de Identidad o RUC
2. Certificado de cuenta bancaria personal
3. Copia del RUP (En caso de tenerlo)
4. Factura original.
5. Informe del fiscalizador de obras.
6. Orden de pago del Alcalde.

Empresas y Compañías

1. Autorización del Gerente para Cobrar
2. Copia del Nombramiento del Gerente
3. Copia del RUC
4. Certificado de cuenta bancaria de la empresa
5. Copia del RUP
6. Factura original
7. Informe del fiscalizador de obras

No posee costo.

Tiempo de entrega : es Inmediato depende si todos los documentos se encuentran en regla.

Requisito para la cuenta de ahorros

1. Original y Copia de la cédula de identidad en blanco y negro
2. Original y Copia de la papeleta de votación en blanco y negro

No posee costo. Tiempo de entrega: Inmediato

Requisitos para abrir cuenta corriente

1. Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía, identidad, refugiado, vigentes.
2. Una (1) copia de Certificado de Votación vigente
3. Último recibo o planilla actual y cancelada de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono)
4. Dos referencias personales con números telefónicos convencionales y celulares, en caso de familiares que no vivan con el solicitante.
5. Dos referencias bancarias y/o comerciales con número telefónico convencionales y celulares

Costo: no posee costo

Tiempo de entrega: 15 a 20 minutos

Requisitos para obtener patente municipal

1. Copia color de cédula de identidad y certificado de votación del propietario o responsable de la actividad económica.
 2. Copia del RUC.
 3. Copia de la declaración del impuesto a la renta.
 4. Copia de las declaraciones del impuesto al valor agregado-IVA.
-

5. Copia del pago al Cuerpo de Bomberos.
6. Copia del último pago del impuesto de patente.
7. Copias de estados financieros.

Costo: Una vez realizada la liquidación respectiva en la ventanilla única municipal se le indicará el valor a cancelar.

Tiempo de entrega: inmediato

Requisitos para propiedad horizontal

1. Solicitud dirigida al Sr. Alcalde firmada por el propietario.
2. Pago de tasa para el trámite.
3. Tres juegos de planos firmados por un profesional.
4. Copia de tabla de las alícuotas.
5. Copia de escritura de la propiedad del inmueble.
6. Pago predial actualizado.

No posee costo

Tiempo de entrega: 5 días hábiles

Requisitos para pagar el impuesto 1.5 por mil

1. Copia del permio del año anterior
 2. Copia de cedula y certificado de votación
-

3. Copia del ruc
4. Copia de la declaración del impuesto a la renta (si está obligado a llevar contabilidad)
5. Tasa de 1.5 por mil
6. Distribución de alcúotas (si lleva contabilidad y tiene más locales)
7. Carta de autorización para realizar tramite del permiso (compañías)
8. Copia del cuerpo de bomberos

Costo:

El valor del permiso varía de acuerdo al monto de capital y tipo de negocio. Según la tabla de valores descrita en la ordenanza que regula el cobro de las patentes municipales

Tiempo de entrega: 9 días laborables

Requisitos para permiso de construcción

1. Solicitud dirigida al señor Alcalde.
 2. Copia de la cedula de ciudadanía.
 3. Copia de escritura del solar, terreno y/o documento de posesión.
 4. Copia de carta de pago impuesto predial (actual).
 5. Planos de la obra.
-

Costo: Los valores de los permisos serán calculados en base a los avalúos respectivos de cada una de las peticiones.

Tiempo de entrega: Lo que se demore el trámite

Requisitos para obtener la licencia de Turismo

1. Aprobación al régimen de propiedad horizontal
2. Certificado de avalúos
3. Certificado de avalúos
4. Certificado de uso de suelo
5. Exoneración de impuestos de construcción y avance

Costo: No posee costo.

Tiempo de entrega: 5 a 6 días

Solicitud de registro turístico

1. Formulario para la Solicitud del Registro
 2. Copia certificada de la Escritura de constitución, aumento de Capital o reforma de estatutos, tratándose de personas jurídicas
 3. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina del registro mercantil
 4. Copia del Registro único de contribuyente (R.U.C)
 5. Copia de cédula de identidad, a color
 6. Copia de la última papeleta de votación, a color.
-

7. Copia del Contrato de compra venta del establecimiento.

Sin costo

Tiempo de entrega: inmediato

Requisitos para colocar vallas públicas

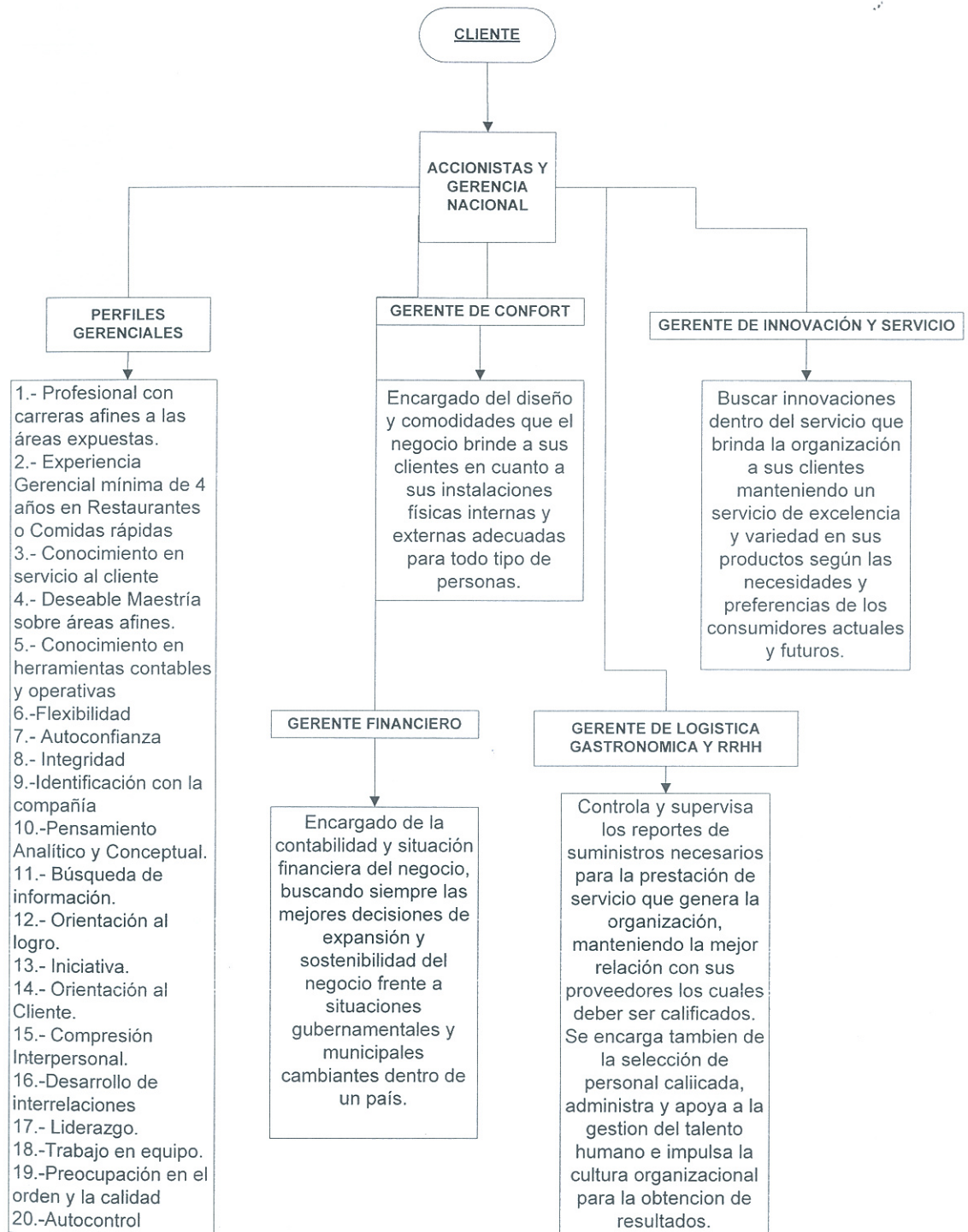
1. Elaborar una solicitud en especie valorada dirigida al Comisario de Construcciones.
2. Croquis de ubicación.
3. Fotomontaje de la publicidad a colocar.
4. Autorización escrita del propietario del predio, o una copia del pago del último impuesto predial.
5. Para empresas de publicidad o personas que requieran colocar publicidad en espacios públicos autorizados, adjuntarán copia del pago emitido por la Comisaría de Construcciones.

Costo: 10 dólares por metro cuadrado

Tiempo de entrega: Tres días hábiles

4.3. Organigrama y política de recursos humanos

4.3.1. Organigrama



4.3.2. Política de recursos humanos

Kebabs contará con los siguientes empleados en su local de Cumbaya:

Tabla No. 4 Política de recursos humanos

Puesto	No. Empleados	Sueldos unitario (en \$)
Administrador	1	650
Cocinero	1	350
Cajero	1	320
Asistente 1	1	300
Asistente 2	1	300
Asistente 3	1	300

4.4. Marketing operativo

4.4.1. Producto

Como especificada anteriormente cuenta con las características de que es saludable con ingredientes orgánicos y entre los ingredientes tenemos:

Pan de pita orgánica

250 grs Pollo asado o 250 grs carne asada o 250 grs de pescado

50 grs de cebolla

75 grs de tomate

90 grs de lechuga

Salsas de la casa, mostaza, mayonesa, salsa de tomate.

220 grs de papas fritas (opcional/adicional)

4.4.2. Precio

Kebab simple 2.50 \$

(carne, pollo, pescado con lechuga, tomate, cebolla y salsas)

Combo Kebab 3.50 \$

Kebab simple + papas fritas y bebida

Papas fritas adicionales 1.50 \$

Bebidas simples 1 \$

4.4.3. Plaza

Nuestro local estará establecido al frente de la USFQ

4.4.4. Promoción

Como mencionado anteriormente se lo hará por medio de alianzas estratégicas, distribución de flyers con cupones, redes sociales y publicidad por medio de bluetooth.

5. Economía y rentabilidad

5.1. Estructura de costos

Tabla No. 5 Estructura de costos

Estructura de costos	
Inversion inicial	
Gastos iniciales	
Legales (permisos de funcionamiento)	\$1.200,00
Campaña de lanzamiento	\$800,00
Planta y Equipo	\$22.000,00

Remodelacion local	\$2.000,00
Inversion Inicial	\$26.000,00
Costos fijos anuales	
Renta anual	\$18.000,00
Publicidad anual	\$1.800,00
Totales	\$19.800,00
Costos variables	
Gastos generales y administrativos	
Ver tabla de salarios de empleados	

Tabla No. 6 Salarios de empleados

Plan de empleados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	\$7.800	\$7.800	\$8.424	\$9.098	\$9.826
Cocinero	\$4.200	\$4.200	\$4.536	\$4.899	\$5.291
Cajero	\$3.840	\$3.840	\$4.147	\$4.479	\$4.837
Empleado 3 (asistente)	\$3.600	\$3.600	\$3.888	\$4.199	\$4.535
Empleado 4 (asistente)	\$3.600	\$3.600	\$3.888	\$4.199	\$4.535
Empleado 5 (limpieza)	\$3.600	\$3.600	\$3.888	\$4.199	\$4.535

Total	\$26.640,00	\$26.640,00	\$28.771,20	\$31.072,90	\$33.558,73
--------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

5.2. Proyecciones de venta

Kebabs tomará un punto de vista conservador respecto a sus proyecciones de venta con el fin de aumentar la posibilidad de cumplir las metas establecidas. Kebabs tomará en cuenta que los primeros 2 meses de negocio (como máximo) será relativamente bajo hasta llegar a posicionarnos. Así, las proyecciones sirven para determinar que el negocio aumentará en los primeros 2 años con proyecciones a 5 años.

Tabla No. 7 Proyecciones y costo de ventas

Proyecciones de venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Sencillo	\$18.000,00	\$21.600,00	\$25.920,00	\$31.104,00	\$37.324,80
Combo	\$33.600,00	\$40.320,00	\$48.384,00	\$58.060,80	\$69.672,96
Acompañantes	\$5.400,00	\$6.480,00	\$7.776,00	\$9.331,20	\$11.197,44
Bebidas	\$4.200,00	\$5.040,00	\$6.048,00	\$7.257,60	\$8.709,12
Ventas totales	\$61.200,00	\$73.440,00	\$88.128,00	\$105.753,60	\$126.904,32

Costo de ventas

Sencillo	\$3.600,00	\$4.320,00	\$5.184,00	\$6.220,80	\$7.464,96
Combo	\$5.040,00	\$6.048,00	\$7.257,60	\$8.709,12	\$10.450,94
Acompañantes	\$432,00	\$518,40	\$622,08	\$746,50	\$895,80
Bebidas	\$210,00	\$252,00	\$302,40	\$362,88	\$435,46
Costo de ventas totales	\$9.282,00	\$11.138,40	\$13.366,08	\$16.039,30	\$19.247,16

5.3. TIR, VAN, Flujo de caja

DATOS DE PRODUCCION

	0	1	2	3	4	5
					\$105.753,6	\$126.904,3
Ventas totales	\$61.200,00	\$73.440,00	\$88.128,00		0	2
Crecimiento Real	20%					
Inflacion annual	4%					
					1,1698585	1,2166529
Indice de inflacion		1,04	1,0816	1,124864	6	02
Costo de ventas/ventas	21%					
Costos Fijos (crecen con inflacion)		\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800

Gastos generales y					
administrativos		\$26.640,00	\$26.640,00	\$28.771,20	\$31.072,90
Tasa de impuestos	12%				
Depreciacion lineal a 10 años	10 años				
	de las ventas siguiente				
caja-bancos	2% periodo				

DATOS DE INVERSION

cuentas por cobrar/ventas	0%
inventario/ventas	15%
cuentas por pagar / ventas	0%

24.00

Inversion en activos fijos 0 al comienzo del proyecto.

DATOS DE DEUDA

Financia el activo con 50% de deuda

tasa real de interes 14%

plazo 5 años

Costo de oportunidad del capital (re) 8%

Price/book value estimado 2

**ESTADO DE
RESULTADOS**

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$61.200	\$73.440	\$88.128	\$105.754	\$126.904
Costo de ventas		\$9.282	\$11.138	\$13.366	\$16.039	\$19.247
Utilidad Bruta en Ventas		\$51.918	\$62.302	\$74.762	\$89.714	\$107.657
Costos Generales y						
Administrativos		\$30.640	\$26.640	\$28.771	\$31.073	\$33.559
Costos Fijos		\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800
Depreciacion		\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Utilidad Antes de Interes e						
Impuesto (EBIT)		(\$922)	\$13.462	\$23.791	\$36.441	\$51.898
Pago de Interes		1.960	1.663	1.325	940	501
Utilidad Antes de impuestos		(\$2.882)	\$11.798	\$22.465	\$35.501	\$51.398
Impuestos pagados		(\$346)	\$1.416	\$2.696	\$4.260	\$6.168
Utilidad Neta		(\$2.536)	\$10.382	\$19.769	\$31.241	\$45.230

**ESTADO DE
SITUACION**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Activos Corrientes

Caja Bancos	\$1.224	\$1.469	\$1.763	\$2.115	\$2.538	\$2.538
Cuentas por Cobrar	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$9.180	\$11.016	\$13.219	\$15.863	\$19.036	\$-
Total de Activos Corrientes	\$10.404	\$12.485	\$14.982	\$17.978	\$21.574	\$2.538

Antena y Equipo Bruta	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Depreciacion Acumulada	-	2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Antena y Equipo Neta	\$24.000	\$21.600	\$19.200	\$16.800	\$14.400	\$12.000

Total de Activos	\$34.404	\$34.085	\$34.182	\$34.778	\$35.974	\$14.538
-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Pasivos Corrientes

Deuda a Corto Plazo		\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos Corrientes	\$0	\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577

Deuda Largo Plazo	\$14.000	\$9.764	\$7.053	\$3.963	\$439	\$0
Total Pasivos	\$14.000	\$11.882	\$9.468	\$6.715	\$3.577	\$3.577

Capital Social	\$20.404	\$24.739	\$16.868	\$447	(\$26.460)	(\$93.126)
----------------	----------	----------	----------	-------	------------	------------

Reservas Retenidas

Reservas Retenidas	\$0	(\$2.536)	\$7.846	\$27.616	\$58.857	\$104.087
--------------------	-----	-----------	---------	----------	----------	-----------

Total del Patrimonio	\$20.404	\$22.203	\$24.714	\$28.063	\$32.397	\$10.961
-----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Total de Pasivo y Patrimonio	\$34.404	\$34.085	\$34.182	\$34.778	\$35.974	\$14.538
-------------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

AMORTIZACION DE LA DEUDA

Tabla No. 8 Amortización de la deuda

Monto del

Préstamo (aprox

% de la

Inversión neta)

\$ 14.000

Tasa de interés

14%

Plazo de la

deuda

5,00 años

Cuota a pagar

\$ 4.077,97

periodos	0	1	2	3	4	5
saldo	\$ 14.000	\$11.882	\$9.468	\$6.715	\$3.577	\$-
capital		\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577
interes		\$1.960	\$1.663	\$1.325	\$940	\$501
cuota		\$4.078	\$4.078	\$4.078	\$4.078	\$4.078
diferencia	\$14.000	\$9.764	\$7.053	\$3.963	\$439	\$0

Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

Flujo Bruto Operativo

Rentabilidad Neta

(\$2.536) \$10.382 \$19.769 \$31.241 \$45.230

Depreciacion

\$2.400 \$2.400 \$2.400 \$2.400 \$2.400

Total		\$(136)	\$12.782	\$22.169	\$33.641	\$47.630
Flujo de Inversión						
Estimación del KTN	\$10.404	\$12.485	\$14.982	\$17.978	\$21.574	\$2.538
Variación del KTN	(\$10.404)	(\$2.081)	(\$2.497)	(\$2.996)	(\$3.596)	\$19.036
Variación de Activos Fijos	(\$24.000)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de Activos						\$12.000
Total de Inversión	(\$34.404)	(\$2.081)	(\$2.497)	(\$2.996)	(\$3.596)	\$31.036
Flujo de pago de deuda	\$ 14.000	\$(2.118)	\$(2.414)	\$(2.753)	\$(3.138)	\$(3.577)
Flujo Libre de caja	(\$20.404)	(\$4.335)	\$7.871	\$16.421	\$26.908	\$75.088
Valor mercado del patrimonio	\$40.808	\$44.406	\$49.428	\$56.126	\$64.793	\$21.922
Valor de mercado de la deuda	\$14.000	\$ 11.882	\$ 9.468	\$ 6.715	\$ 3.577	\$ 3.577
Valor de mercado total	\$54.808	\$56.288	\$58.896	\$62.841	\$68.370	\$25.499
Deuda/valor	0,26	0,21	0,16	0,11	0,05	0,14
Equity/valor	0,74	0,79	0,84	0,89	0,95	0,86
Deuda/equity	0,34	0,27	0,19	0,12	0,06	0,16
Tasa para este proyecto	8%					
Tasa de descuento		6,39%	6,85%	7,28%	7,67%	7,02%
Flujo de caja libre		1,064	1,069	1,073	1,077	1,070
Descuento		1,064	1,14	1,22	1,31	1,41
Valor presente anual		\$(4.074)	\$6.924	\$13.464	\$20.491	\$53.431
Valor presente total	\$90.234					

Valor presente neto \$ 69.830,37

TIR 50,46%

Como se puede observar, el proyecto mantiene un valor presente neto y un TIR considerablemente elevados; por lo cual, el proyecto demuestra su viabilidad y rentabilidad.

5.3.1. Gastos generales y administrativos

En esta variable, nos enfocaremos principalmente a variar los salarios, quienes son los principales gastos generales y administrativos que el negocio llevara a cabo. De esta manera, nuevamente realizaremos un escenario posible con su respectiva valoración, en el cual aumentaremos significativamente los salarios (20%) para analizar su repercusión en el proyecto.

Salarios de empleados

Plan de empleados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	\$9.360	\$9.360	\$10.109	\$10.918	\$11.791
Cocinero	\$5.040	\$5.040	\$5.443	\$5.879	\$6.349

inflacion)

Gastos generales y

administrativos	\$31.968,00	\$31.968,00	\$34.525,44	\$37.287,48	\$40.270,47
-----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Tasa de impuestos	12%
-------------------	-----

Depreciacion lineal a 10

años	10 años
	de las ventas siguiente

caja-bancos	2% periodo
-------------	------------

DATOS DE INVERSION

cuentas por cobrar/ventas	0%
---------------------------	----

inventario/ventas	15%
-------------------	-----

cuentas por pagar / ventas	0%
----------------------------	----

Inversion en activos fijos	24.000,00	al comienzo del proyecto
----------------------------	-----------	--------------------------

DATOS DE DEUDA

Financia el activo con 50% de deuda

tasa real de interes	14%
----------------------	-----

plazo	5 años
-------	--------

Costo de oportunidad del capital (re)	8%
---------------------------------------	----

Price/book value estimado

2

**ESTADO DE
RESULTADOS**

	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$61.200	\$73.440	\$88.128	\$105.754	\$126.904
Costo de ventas		\$9.282	\$11.138	\$13.366	\$16.039	\$19.247
Utilidad Bruta en						
Ventas		\$51.918	\$62.302	\$74.762	\$89.714	\$107.657
Gastos Generales y						
Administrativos		\$35.968	\$31.968	\$34.525	\$37.287	\$40.270
Costos Fijos		\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800	\$19.800
Depreciacion		\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Utilidad Antes de						
Interes e Impuesto						
(EBIT)		(\$6.250)	\$8.134	\$18.036	\$30.227	\$45.187
Pago de Interes		1.960	1.663	1.325	940	501
Utilidad Antes de						
mpuestos		(\$8.210)	\$6.470	\$16.711	\$29.287	\$44.686
mpuestos pagados		(\$985)	\$776	\$2.005	\$3.514	\$5.362
Utilidad Neta		(\$7.225)	\$5.694	\$14.706	\$25.772	\$39.324

**ESTADO DE
SITUACION**

	0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes						
Caja Bancos	\$1.224	\$1.469	\$1.763	\$2.115	\$2.538	\$2.538
Cuentas por Cobrar	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$9.180	\$11.016	\$13.219	\$15.863	\$19.036	\$-
Total de Activos Corrientes	\$10.404	\$12.485	\$14.982	\$17.978	\$21.574	\$2.538
Propiedad y Equipo Bruta	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Depreciacion Acumulada	-	2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Propiedad y Equipo Neta	\$24.000	\$21.600	\$19.200	\$16.800	\$14.400	\$12.000
Total de Activos	\$34.404	\$34.085	\$34.182	\$34.778	\$35.974	\$14.538
Pasivos Corrientes						
Deuda a Corto Plazo		\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos Corrientes	\$0	\$2.118	\$2.414	\$2.753	\$3.138	\$3.577
Deuda Largo Plazo	\$14.000	\$9.764	\$7.053	\$3.963	\$439	\$0
Total Pasivos	\$14.000	\$11.882	\$9.468	\$6.715	\$3.577	\$3.577
Capital Social	\$20.404	\$29.428	\$26.245	\$14.888	(\$6.550)	(\$67.310)
Reservas Retenidas						
Reservas Acumuladas	\$0	(\$7.225)	(\$1.531)	\$13.175	\$38.947	\$78.271
Total del Patrimonio	\$20.404	\$22.203	\$24.714	\$28.063	\$32.397	\$10.961
Total de Pasivo y Patrimonio	\$34.404	\$34.085	\$34.182	\$34.778	\$35.974	\$14.538

Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
Flujo Bruto Operativo						
Utilidad Neta		(\$7.225)	\$5.694	\$14.706	\$25.772	\$39.324
Depreciacion		\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Total		\$(4.825)	\$8.094	\$17.106	\$28.172	\$41.724
Flujo de Inversión						
estimación del KTN	\$10.404	\$12.485	\$14.982	\$17.978	\$21.574	\$2.538
Variación del KTN	(\$10.404)	(\$2.081)	(\$2.497)	(\$2.996)	(\$3.596)	\$19.036
Variación de Activos Fijos	(\$24.000)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de Activos						\$12.000
Total de Inversión	(\$34.404)	(\$2.081)	(\$2.497)	(\$2.996)	(\$3.596)	\$31.036
Flujo de pago de deuda	\$ 14.000	\$(2.118)	\$(2.414)	\$(2.753)	\$(3.138)	\$(3.577)
Flujo Libre de caja	(\$20.404)	(\$9.024)	\$3.182	\$11.357	\$21.439	\$69.182
Valor mercado del patrimonio	\$40.808	\$44.406	\$49.428	\$56.126	\$64.793	\$21.922
Valor de mercado de la deuda	\$14.000	\$ 11.882	\$ 9.468	\$ 6.715	\$ 3.577	\$ 3.577
Valor de mercado total	\$54.808	\$56.288	\$58.896	\$62.841	\$68.370	\$25.499
Deuda/valor	0,26	0,21	0,16	0,11	0,05	0,14
Equity/valor	0,74	0,79	0,84	0,89	0,95	0,86
Deuda/equity	0,34	0,27	0,19	0,12	0,06	0,16

Ra para este proyecto	8%					
Re		6,39%	6,85%	7,28%	7,67%	7,02%
1+ re		1,064	1,069	1,073	1,077	1,070
Descuento		1,064	1,14	1,22	1,31	1,41
Valor presente anual		\$(8.481)	\$2.799	\$9.312	\$16.326	\$49.228
Valor presente total		\$69.184				
Valor presente neto		\$ 48.779,89				
TIR		36,42%				

Como se puede ver, aún con un alza del 20% en los salarios, el proyecto sigue manteniendo un valor presente neto y un TIR positivos.

5.3.2. Amortización de la deuda

En esta variable, analizaremos cual seria el impacto de la deuda si todo el capital inicial requerido, se lo realiza a través de deuda (bancaria).

AMORTIZACION DE LA DEUDA

Monto del	
préstamo	\$34.404
Tasa de interes	
real	14%
Plazo de la	
deuda	5,00 años

cuota a pagar	\$ 10.021,3					
periodos	-	1	2	3	4	5
saldo	\$ 34.404	\$29.199	\$23.266	\$16.502	\$8.791	\$-
capital		\$5.205	\$5.933	\$6.764	\$7.711	\$8.791
interes		\$4.817	\$4.088	\$3.257	\$2.310	\$1.231
cuota		\$10.021	\$10.021	\$10.021	\$10.021	\$10.021
diferencia	\$34.404	\$23.994	\$17.332	\$9.738	\$1.080	\$0

De la misma manera, aumentaremos la tasa de interés al 18% para analizar su impacto.

AMORTIZACION DE LA DEUDA

monto del préstamo	\$34.404
tasa de interes real	18%
plazo de la deuda	5,00 años
cuota a pagar	\$ 11.001,6

periodos	-	1	2	3	4	5
saldo	\$ 34.404	\$29.595	\$23.921	\$17.225	\$9.323	\$-
capital		\$4.809	\$5.675	\$6.696	\$7.901	\$9.323
interes		\$6.193	\$5.327	\$4.306	\$3.100	\$1.678

cuota		\$11.002	\$11.002	\$11.002	\$11.002	\$11.002
diferencia	\$34.404	\$24.786	\$18.246	\$10.529	\$1.422	\$0

Por último, analizaremos si tuviésemos que cancelar la deuda mensualmente por el lapso de 5 años

Capital	\$34.404,00		
Plazo	60	meses	
tasa	14,00%	anual	1,167% mensual
Pago	\$800,52		

Tabla de Amortización

Período	Capital	Cuota	Interés	Cap. Pag.	Saldo
1	\$34.404,00	\$800,52	\$401,38	\$399,14	\$34.004,86
2	\$34.004,86	\$800,52	\$396,72	\$403,80	\$33.601,06
3	\$33.601,06	\$800,52	\$392,01	\$408,51	\$33.192,55
4	\$33.192,55	\$800,52	\$387,25	\$413,27	\$32.779,28
5	\$32.779,28	\$800,52	\$382,42	\$418,10	\$32.361,18
6	\$32.361,18	\$800,52	\$377,55	\$422,97	\$31.938,21
7	\$31.938,21	\$800,52	\$372,61	\$427,91	\$31.510,30
8	\$31.510,30	\$800,52	\$367,62	\$432,90	\$31.077,40

9	\$31.077,40	\$800,52	\$362,57	\$437,95	\$30.639,45
10	\$30.639,45	\$800,52	\$357,46	\$443,06	\$30.196,39
11	\$30.196,39	\$800,52	\$352,29	\$448,23	\$29.748,16
12	\$29.748,16	\$800,52	\$347,06	\$453,46	\$29.294,70
13	\$29.294,70	\$800,52	\$341,77	\$458,75	\$28.835,95
14	\$28.835,95	\$800,52	\$336,42	\$464,10	\$28.371,85
15	\$28.371,85	\$800,52	\$331,00	\$469,52	\$27.902,33
16	\$27.902,33	\$800,52	\$325,53	\$474,99	\$27.427,34
17	\$27.427,34	\$800,52	\$319,99	\$480,54	\$26.946,80
18	\$26.946,80	\$800,52	\$314,38	\$486,14	\$26.460,66
19	\$26.460,66	\$800,52	\$308,71	\$491,81	\$25.968,85
20	\$25.968,85	\$800,52	\$302,97	\$497,55	\$25.471,30
21	\$25.471,30	\$800,52	\$297,17	\$503,36	\$24.967,94
22	\$24.967,94	\$800,52	\$291,29	\$509,23	\$24.458,71
23	\$24.458,71	\$800,52	\$285,35	\$515,17	\$23.943,54
24	\$23.943,54	\$800,52	\$279,34	\$521,18	\$23.422,36
25	\$23.422,36	\$800,52	\$273,26	\$527,26	\$22.895,10
26	\$22.895,10	\$800,52	\$267,11	\$533,41	\$22.361,69
27	\$22.361,69	\$800,52	\$260,89	\$539,63	\$21.822,06
28	\$21.822,06	\$800,52	\$254,59	\$545,93	\$21.276,13
29	\$21.276,13	\$800,52	\$248,22	\$552,30	\$20.723,83
30	\$20.723,83	\$800,52	\$241,78	\$558,74	\$20.165,09
31	\$20.165,09	\$800,52	\$235,26	\$565,26	\$19.599,82
32	\$19.599,82	\$800,52	\$228,66	\$571,86	\$19.027,97

33	\$19.027,97	\$800,52	\$221,99	\$578,53	\$18.449,44
34	\$18.449,44	\$800,52	\$215,24	\$585,28	\$17.864,16
35	\$17.864,16	\$800,52	\$208,42	\$592,11	\$17.272,06
36	\$17.272,06	\$800,52	\$201,51	\$599,01	\$16.673,04
37	\$16.673,04	\$800,52	\$194,52	\$606,00	\$16.067,04
38	\$16.067,04	\$800,52	\$187,45	\$613,07	\$15.453,97
39	\$15.453,97	\$800,52	\$180,30	\$620,22	\$14.833,74
40	\$14.833,74	\$800,52	\$173,06	\$627,46	\$14.206,28
41	\$14.206,28	\$800,52	\$165,74	\$634,78	\$13.571,50
42	\$13.571,50	\$800,52	\$158,33	\$642,19	\$12.929,32
43	\$12.929,32	\$800,52	\$150,84	\$649,68	\$12.279,64
44	\$12.279,64	\$800,52	\$143,26	\$657,26	\$11.622,38
45	\$11.622,38	\$800,52	\$135,59	\$664,93	\$10.957,45
46	\$10.957,45	\$800,52	\$127,84	\$672,68	\$10.284,77
47	\$10.284,77	\$800,52	\$119,99	\$680,53	\$9.604,24
48	\$9.604,24	\$800,52	\$112,05	\$688,47	\$8.915,77
49	\$8.915,77	\$800,52	\$104,02	\$696,50	\$8.219,26
50	\$8.219,26	\$800,52	\$95,89	\$704,63	\$7.514,63
51	\$7.514,63	\$800,52	\$87,67	\$712,85	\$6.801,78
52	\$6.801,78	\$800,52	\$79,35	\$721,17	\$6.080,62
53	\$6.080,62	\$800,52	\$70,94	\$729,58	\$5.351,04
54	\$5.351,04	\$800,52	\$62,43	\$738,09	\$4.612,94
55	\$4.612,94	\$800,52	\$53,82	\$746,70	\$3.866,24
56	\$3.866,24	\$800,52	\$45,11	\$755,41	\$3.110,83

57	\$3.110,83	\$800,52	\$36,29	\$764,23	\$2.346,60
58	\$2.346,60	\$800,52	\$27,38	\$773,14	\$1.573,45
59	\$1.573,45	\$800,52	\$18,36	\$782,16	\$791,29
60	\$791,29	\$800,52	\$9,23	\$791,29	\$(0,00)

6. Bibliografía

- Los módulos 1,2, 3 y 4 se los realizó en conjunto con Paola Núñez, Isabel Lalama, Esteban Pazmiño, Pablo Quiñonez, Diego Mendizábal y José Antonio Burneo.