

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ingeniería



Propuesta de negocio y análisis financiero de nuevo  
restaurante “Gourmet” en la ciudad de Guatemala

Trabajo de graduación presentado por  
María Fernanda Rodas Salvatierra  
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en  
Ciencia de la Administración

Guatemala,

2020



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ingeniería



Propuesta de negocio y análisis financiero de nuevo  
restaurante “Gourmet” en la ciudad de Guatemala

Trabajo de graduación presentado por  
María Fernanda Rodas Salvatierra  
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en  
Ciencia de la Administración

Guatemala,

2020

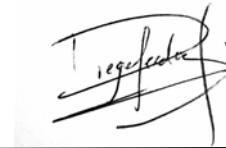
Vo.Bo. Asesor



---

Lic. Diego Gereda Arriola

Vo.Bo. Terna Examinadora:



---

Lic. Diego Gereda Arriola



---

Ph.D Benjamín Leiva



---

MSc. Ing. José Solís Sierra

Fecha de aprobación: Guatemala, 06 de enero de 2021

# Contenido

	Página
Listado de cuadros.....	II
Listado de figuras.....	III
Resumen.....	IV
I.Introducción.....	1
II.Objetivos.....	2
III.Justificación.....	3
IV.Marco teórico.....	4
V.Metodología.....	6
VI.Resultados y análisis de resultados.....	11
VII.Conclusiones.....	42
VIII.Recomendaciones.....	43
IX.Bibliografía.....	44
X.Anexos.....	47

## Listado de cuadros

	Página
Cuadro 1: Análisis FODA .....	21
Cuadro 2 : Menús establecidos .....	22
Cuadro 3: Promedio datos obtenidos de entrevistas para ticket promedio .....	22
Cuadro 4: Supuestos de venta .....	23
Cuadro 5: Cálculo margen menú 1 .....	24
Cuadro 6: Cálculo margen menú 2 .....	24
Cuadro 7: Cálculo margen menú 3 .....	24
Cuadro 8: Promedio datos obtenidos de entrevistas para margen bruto .....	25
Cuadro 9: Supuestos renta .....	25
Cuadro 10: Supuestos salarios .....	25
Cuadro 11: Supuestos servicios .....	26
Cuadro 12: Supuestos publicidad .....	26
Cuadro 13: Supuestos de mantenimiento.....	26
Cuadro 14: Supuestos de gastos legales .....	27
Cuadro 15: Supuestos de inversión inicial.....	27
Cuadro 16: Supuestos de depreciación.....	28
Cuadro 17: Supuestos de CAPEX .....	28
Cuadro 18: Supuestos valor final propiedad, planta y equipo .....	29
Cuadro 19: Supuestos valor final licencias .....	29
Cuadro 20: Supuestos de capital de trabajo.....	30
Cuadro 21: Supuestos de préstamo bancario .....	30
Cuadro 22: Supuestos de política de dividendos .....	31
Cuadro 23: Estados financieros.....	32
Cuadro 24: Cálculo de WACC .....	35
Cuadro 25: Valuación intrínseca .....	36
Cuadro 26: Análisis de sensibilidad ticket promedio base vs. clientes mensuales base .....	37
Cuadro 27: Análisis de sensibilidad margen bruto vs. clientes mensuales base .....	37
Cuadro 28: Análisis de sensibilidad renta vs. clientes mensuales base .....	38
Cuadro 29: Retorno del accionista.....	39
Cuadro 30: Razones financieras.....	39

## Listado de figuras

	Página
Ilustración 1: Gráfico preferencia restaurantes .....	11
Ilustración 2: Gráfico frecuencia de visita a restaurantes .....	12
Ilustración 3: Gráfico factores clave para el cliente .....	13
Ilustración 4: Organigrama de la empresa.....	20

## Resumen

El tema tratado en este trabajo de graduación fue el planteamiento de un nuevo restaurante "Gourmet" en la Ciudad de Guatemala. Se realizó un breve estudio de mercado y entrevistas a expertos del sector, con el fin de delimitar las características comerciales ideales del restaurante; así como parámetros financieros clave. Se determinó el tipo de comida como alemana "Gourmet", con un ambiente alemán tradicional. Se definieron las variables del plan comercial: producto, precio, comunicación y distribución. Así también, se construyeron los Estados Financieros de la empresa a 5 años, según los supuestos definidos. A partir de los flujos de efectivo libres, se realizó la valuación intrínseca de la empresa, generando un valor actual de Q8,250,092.47 y en dólares de \$1,071,440.58; así como una recuperación de la inversión a 2 años. Por último se llevó a cabo un análisis de sensibilidad y de riesgos económicos, para concluir que, bajo los parámetros planteados como parte de este trabajo; el planteamiento del restaurante es financieramente factible. El retorno del inversionista fue del 208%.

## I. Introducción

Durante la situación vivida durante el 2020, muchos restaurantes se vieron obligados a cerrar sus puertas debido a la insolvencia financiera. Esto, en algunos meses cuando la situación del COVID-19 se encuentre totalmente bajo control, se convertirá en una oportunidad de negocio. Habrá más espacios dentro del mercado para entrar a competir, una ventaja que constituye la principal razón del proyecto presentado. Así, el tema desarrollado es el planteamiento de un nuevo restaurante "Gourmet" en la Ciudad de Guatemala; enfocado a un mercado futuro en el que no existen más restricciones de distanciamiento. Se hace la suposición para el planteamiento del proyecto, de que en el 2021 ya no existirán estas restricciones. De esta forma, todos los estados financieros se proyectan del 2021 al 2025. Sin embargo, esto es solamente con un fin explicativo, sabiendo que podría tener que esperarse más tiempo para que desaparezcan las restricciones del COVID-19. Se pretende demostrar que, con los supuestos definidos, el restaurante sería rentable financieramente.

La metodología utilizada se basó en dos grandes áreas: comercial y financiera. Como parte comercial, se realizó un estudio de mercado, encuestando a 50 personas para tener más información de este mercado. Además, se realizó entrevistas a 3 propietarios de restaurantes "Gourmet" y a un experto en emprendimiento. Seguido a esto se realizó un análisis externo, incluyendo un análisis FODA, análisis de Porter de la industria gastronómica en Guatemala, entre otros. Se definieron las variables del plan comercial: precio, producto, distribución y comunicación; así como la estrategia genérica de la empresa.

En cuanto a la parte financiera, se estableció como primer punto los supuestos a tomar en cuenta para el planteamiento de la inversión y ventas. Con esta información, se construyeron los Estados Financieros de la empresa a 5 años, además de los flujos de caja libres. Con estos flujos, se realizó la valuación intrínseca de la empresa. Seguido a esto, se realizó un análisis de sensibilidad, de riesgos económicos y financieros mediante el cálculo de razones financieras.

Finalmente, se concluyó que la empresa debería utilizar una estrategia de diferenciación, brindando con su comida y ambiente alemanes tradicionales una experiencia distinta a las que ofrece el mercado. Además, en términos financieros el proyecto es rentable con los supuestos planteados, generando un valor intrínseco actual de la empresa de Q8,250,092.47 y en dólares de \$1,071,440.58; así como una recuperación de la inversión a 2 años. Se determinó así mismo que el ticket promedio por cliente, margen bruto y número de clientes mensuales son parámetros muy sensibles para la inversión y deben mantenerse equilibrados para el éxito del restaurante. Por último, se concluyó que el retorno del accionista sería del 208%.

## II. Objetivos

### A. Objetivo general

Presentar una propuesta de negocio de nuevo restaurante “Gourmet” en ciudad de Guatemala, determinando su factibilidad financiera; así como la estrategia comercial ideal y organización de recursos necesarios.

### B. Objetivos específicos

1. Determinar los aspectos financieros claves del proyecto; tales como rentabilidad, retorno del accionista, período de recuperación de la inversión, riesgos financieros y económicos, y análisis de sensibilidad ante diferentes escenarios de crecimiento e ingresos.
2. Realizar el plan comercial del nuevo restaurante, con todos los aspectos referentes a su implementación, marca, estrategia de venta y marketing.

### III. Justificación

Guatemala se ha convertido en un país en donde los emprendimientos pueden desarrollarse exitosamente. Para el 2019, en Guatemala existían ya 2.2 millones de emprendedores desarrollando las primeras fases de operación de sus proyectos (Fernández, 2019).

Esto es evidencia de cómo emprender se ha convertido en una actividad popular, con muchas empresas que logran desarrollarse y expandirse mediante una estrategia bien definida. Legislación reciente como la existencia de las Sociedades de Emprendimiento, son también un criterio beneficiosos para el inicio de un nuevo negocio; presentando ventajas para los emprendedores (Gobierno de Guatemala, 2020).

Así, a pesar de escenarios poco favorables en algunos sectores para el país, el emprendimiento es una buena opción. En cuanto al sector restaurantes, existe una gran demanda por parte de los clientes en Guatemala. Evidencia de esto es el crecimiento acumulado del sector turismo y restaurantes reportado para el 2019 de 7.4% (Muñoz, 2019).

Según estos factores, se considera importante la evaluación de un emprendimiento en el sector restaurante. Es por esta razón que se realiza la siguiente propuesta de negocio, con su debido análisis comercial y de factibilidad financiera.

## IV. Marco teórico

### A. Término “Gourmet”

El término “Gourmet”, de origen francés, se ha utilizado para dar nombre a distintos tipos de cocina, ingredientes u otros elementos relacionados al arte culinario. Este concepto no se limita solamente a una alta cocina, sino que puede abarcar desde formas simples como un café, hasta comida de alta categoría, siempre y cuando refleje estilo y buen gusto. La principal característica de los restaurantes “Gourmet” tienen como característica número uno el presentar algunos platos con un nivel de sofisticación, mientras que en otros se combina simpleza con combinaciones nuevas; sin embargo, lo que tienen todos en común es el ambiente. (Juárez, 2020).

El ambiente de un restaurante “Gourmet” es muy particular. Debe presentar en sus decoraciones elementos relacionados con el sabor que da a sus platos, y con la cultura a la cual estas recetas pertenecen. El servicio, es clave y debe ser considerado de primera. Además, las iluminación, cristalería y presencia de personal capacitado juega un papel muy importante, así como la calidad de los ingredientes (Juárez, 2020).

### B. Ventajas competitivas de un restaurante “Gourmet”

Un estudio realizado en La Serena, Chile se centró en la investigación de aspectos claves a desarrollar como parte de una ventaja competitiva en restaurantes “Gourmet”. Estos son: elementos tangibles, fiabilidad del producto y del servicio, capacidad de respuesta ante las demandas del cliente, seguridad y empatía (Cabana, Gálvez y Muñoz, 2015).

Los elementos tangibles hacen referencia a todo lo que se relaciona con la apariencia del restaurante, así como la apariencia del personal. El diseño y limpieza entran en esta categoría. Luego, la fiabilidad del producto se refiere a la frescura y temperatura. El cliente debe recibir exactamente lo que ha ordenado. La capacidad de respuesta abarca la capacidad de asistencia del personal, la velocidad de servicio ante las necesidades del cliente. La seguridad, habla de la capacidad de los clientes para confiar en el personal del restaurante. Los clientes deben estar seguros de que sus alimentos y bebidas han sido preparados sin contaminación de ningún tipo. Por último, la empatía se refiere a esa capacidad de atención personalizada según las necesidades del cliente. Estas necesidades podrían ser dietéticas, alergias, especiales, etc. (Cabana, Gálvez y Muñoz, 2015).

Tras ser finalizado el estudio, se encontró relaciones específicas entre algunos de estos factores con la satisfacción del cliente. Como primer punto, se determinó que el nivel de servicio está directamente relacionado con esta satisfacción; así como con la fidelización a largo plazo. Se concluyó también según (Cabana, Gálvez y Muñoz, 2015) que:

La obtención de ventajas competitivas en los restaurantes “Gourmet”, depende significativamente de la lealtad que se genera con los clientes y de un plan de decisiones alineadas para provocar la satisfacción en los consumidores con la entrega de una calidad de servicio diferenciador que cumpla con las expectativas requeridas.

Es así como se hace notoria la importancia de la fidelización de los clientes en este tipo de restaurantes, como factor clave para su crecimiento. Se debe invertir en tiempo y dinero a desarrollar la relación con el consumidor, a modo de buscar su participación y su identificación con el restaurante. Es por esto que los factores de servicio y empatía cobran una relevancia destacada.

Por otra parte, las empresas que fueron parte de esta investigación hicieron destacar la importancia de la gestión del restaurante en cuanto a temáticas ambientales. Manifestaron que para sostener las ventajas competitivas a largo plazo en un restaurante “Gourmet”, las prácticas ambientales y la ecoeficiencia y eco innovación no deben dejarse de lado (Cabana, Gálvez y Muñoz, 2015).

## V. Metodología

### A. Recolección de datos y benchmarking

Realización de encuestas a 50 personas mayores de 25 años, que viven en la ciudad de Guatemala y con ingresos mayores a Q30,000 mensuales; con el objetivo de recolectar información relevante para establecer las características, oferta, precios promedio y factores clave del restaurante que se desea plantear.

Además, esta encuesta se considera también un benchmarking, pues las preguntas serán en torno a los restaurantes que se pueden considerar la competencia a nivel "Gourmet" en la Ciudad de Guatemala.

Según la revista Entrepreneur, el benchmarking es una de las prácticas de negocios más efectivas. La herramienta consiste en hacer una comparación entre un negocio y su competencia, así como con comercios que lideran la industria de interés. La intención es descubrir cuales son las mejores estrategias y aspectos claves para aplicarlos a la propia empresa (Revista Entrepreneur , 2020).

Por último, se realizará entrevistas a un emprendedor experimentado, así como a propietarios de restaurantes "Gourmet" en la Ciudad de Guatemala. Con estas entrevistas se busca obtener información confiable para establecer supuestos financieros de las cuentas clave y comportamiento de los crecimientos; principalmente margen bruto y ticket promedio base.

### B. Análisis externo

Su importancia radica en analizar las fuerzas externas que influyen el ambiente de la empresa. De esta forma, es posible moldear las estrategias de la misma para que tengan el potencial y alcance deseado; creando valor para la empresa (Paulino, 2017) .

#### 1. Análisis 5 fuerzas de Porter de la Industria

Según (Porter, 1991), las 5 fuerzas que tienen intervención en un sector industrial son:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

-Amenaza de entrada de nuevos competidores

-Amenaza de productos sustitutos

-Competencia actual

De la combinación de estas 5 fuerzas depende el beneficio que el sector puede llegar a tener. Analizando cada una de ellas, se puede obtener un panorama más completo de los riesgos que se tiene en la industria y la situación actual del mercado.

A continuación, se explica cada una de estas fuerzas:

**Poder de negociación de los clientes:** Se refiere al poder que tienen las personas que compran a la empresa el bien o servicio. Para poder analizarlo se necesita tener en cuenta la concentración de clientes en esta industria, el volumen de compra de los mismos, los costos que implica para ellos el cambiar a otro vendedor, y la información que los clientes poseen (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003)

**Poder de negociación de los proveedores:** Esta fuerza se determina por las condiciones del mercado en el sector para los proveedores, así como la importancia que ellos tienen en el producto o servicio de la industria estudiada. Este poder de negociación depende de la concentración de proveedores, la importancia del volumen para los mismos, la diferenciación de insumos que ofrecen y los costos de cambio de proveedor para el comprador. En caso el producto que ofrecen sea estandarizado, su poder disminuye. Este también es bajo si existe un gran número de proveedores (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003).

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El éxito de nuevos competidores en la industria depende de las barreras de entrada que existan. Las barreras más comunes que existen son los requisitos de capital inicial, el acceso a los insumos, acceso a canales de distribución, costos de operación factibles, identificación de marca, diferenciación del producto y barreras gubernamentales (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003).

**Amenaza de productos sustitutos:** Se entiende como producto o servicio sustituto aquel que puede realizar las mismas funciones que el producto o servicio que se estudia. Representan una amenaza si pueden suplir las mismas necesidades, pero a un menor costo, con mejor rendimiento o calidad. Normalmente, los factores que se debe tener en cuenta son la disponibilidad de sustitutos, la diferencia de precios en entre el producto ofrecido y el sustituto, el rendimiento y calidad del sustituto, y el costo para el cliente de cambiar al producto o servicio sustituto (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003).

**Competencia actual:** Es el elemento más importante del modelo. Es la fuerza con la cual los competidores existentes fortalecen su posición y se protegen de rivales del sector. Los factores que tienen influencia en esta rivalidad son la concentración de la competencia, la diversidad de competidores, costos fijos, diferenciación de los productos que se ofrecen, los costos de cambio de producto que se ofrece, grupos y alianzas empresariales y el crecimiento de la demanda (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003).

Se realizará un análisis de cada una de estas fuerzas para la industria culinaria de la Ciudad de Guatemala.

## C. Plan comercial

### 1. Realización de plan comercial

El plan comercial o mezcla de mercadotecnia, se refiere a las acciones que la empresa utilizará para promocionar y vender su producto o servicio. Este cuenta comúnmente con cuatro factores clave que son el producto, precio, comunicación y distribución (Velázquez, 2020).

Cada uno de ellos se definirá detalladamente, con el propósito de tener clara la oferta de la empresa, así como el sistema mediante el cual se venderá y las formas de promoción

### 2. Definición de características de restaurante, ubicación y dimensiones

La ubicación, tamaño, cantidad de mesas, capacidad de clientes, decoración y ambiente serán definidas para el restaurante planteado.

### 3. Establecimiento de factores de diferenciación y ventajas competitivas

Una ventaja competitiva se refiere a la capacidad de una empresa para ser mejor en un mercado específico. Para lograr establecer una ventaja competitiva se requiere de la aplicación de diversas estrategias para lograr un buen posicionamiento (Universidad Internacional de Valencia, 2018).

Se definirá la estrategia genérica del negocio, así como sus ventajas competitivas clave.

## D. Recursos humanos

### 1. Definición de organigrama de la empresa

Un organigrama es la gráfica representativa de la estructura de autoridad dentro de la empresa. También muestra la división por áreas especializadas dentro de la organización, por un nivel de jerarquía. En el organigrama se muestra la relación que guardan entre sí los órganos que componen la empresa (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2007).

Se definirá gráficamente el organigrama del restaurante planteado, tomando en cuenta a todo su personal de inicio.

## E. Análisis interno

### 1. Análisis FODA

Las siglas de FODA se refieren a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis, consiste en evaluar cada uno de estos factores para realizar un diagnóstico de la empresa u organización. Permitirá obtener perspectivas generales de la estrategia del restaurante propuesto, describiendo tanto sus aspectos positivos como negativos (Ponce, 2006).

## F. Análisis financiero

### 1. Descripción y cuantificación de la inversión

Se describirá de forma detallada cada uno de los supuestos tomados en cuenta para la inversión y construcción de los estados financieros del restaurante; ingresos, gastos, margen, flujos de efectivo, capital, crecimientos, etc. Específicamente para el margen bruto, se realizará el cálculo en base a 3 menús promedio. Se desarrollará una corta explicación de cada uno de los supuestos, y se mostrarán tablas con los datos proyectados a 5 años para cada uno de estos parámetros; todos ellos en Quetzales como moneda.

### 2. Cálculo de WACC

El WACC (weighted average cost of capital) es el costo promedio ponderado del capital de la empresa. De esta forma, se entiende como tal el costo que tiene para la empresa conseguir su capital de financiamiento, ya sea mediante deuda o capital propio. Por esto, se divide en 2 partes: el costo de la deuda y el costo del capital. Cada uno de estos costos, se multiplica después por la proporción de cada uno. En la valuación de la empresa, puede también considerarse al WACC como la rentabilidad mínima esperada del proyecto (Navarro & Ramón, 2019).

La ecuación utilizada para su cálculo es la siguiente:

(Ecuación 1)

$$WACC = ke * \frac{E}{E+D} + kd * \frac{D}{E+D} * (1 - ti)$$

Donde

$ke$  = costo del capital

$\frac{E}{E+D}$  = proporción del capital

$kd$  = costo de la deuda

$\frac{D}{E+D}$  = proporción de la deuda

$ti$  = tasa de impuestos

Se realizará un cálculo de cada una de estas variables para poder determinar el WACC de la empresa.

### 3. Valuación intrínseca de la empresa

El valor intrínseco mide a la empresa con base en sus flujos de caja. Permite evaluar a la empresa de acuerdo con su desempeño financiero real. La métrica principal utilizada para su cálculo son los flujos libres de efectivo, descontados a una tasa, que este caso es el WACC previamente mencionado. Se requiere también, de algún método para estimar el valor de la empresa a largo plazo, conocido comúnmente como valor terminal. Este puede ser calculado como una perpetuidad, que se refiere a un descuento de flujos considerando el tiempo futuro como infinito. Se debe obtener todos estos factores para poder realizar el cálculo del valor intrínseco de la empresa (Berger, 2020). La fórmula que se utiliza para su cálculo es la siguiente:

(Ecuación 2)

$$\text{Valor intrínseco} = \frac{CF1}{(1+r)^1} + \frac{CF2}{(1+r)^2} + \frac{CF3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{VT}{(1+r)^n}$$

Donde  $CF$  representa los flujos de cada libres,  $r$  el WACC,  $VT$  el valor terminal de la empresa; y  $n$  la tasa seleccionada para descuento en la perpetuidad.

Se calculará con los resultados de 5 flujos libres de caja proyectados el cálculo del valor intrínseco del restaurante.

### 4. Realización de análisis de sensibilidad con diferentes escenarios posibles

El análisis de sensibilidad permite a las empresas predecir resultados, ayudando a conocer de mejor forma las riesgos e incertidumbres. Con esta herramienta es posible determinar la forma en la que diferentes valores de una variables independiente pueden afectar a una dependiente (Esan, 2019).

Con el objetivo de determinar qué tan sensible es el valor de la empresa a ciertos factores, se realizará un análisis de sensibilidad en torno a 4 variables clave: ticket promedio base, clientes mensuales base, precio de la renta por metro cuadrado base, y margen bruto.

### 5. Análisis de riesgos financieros y económicos

Como análisis de riesgos financieros se calculará el retorno para el accionista; así como las principales razones financieras de liquidez, actividad, endeudamiento y rendimiento. En cuanto a los riesgos económicos, se describirá cómo las políticas y economía del país pueden llegar a afectar el funcionamiento del restaurante.

## VI. Resultados y análisis de resultados

### A. Mercado de restaurantes “Gourmet” en ciudad de Guatemala

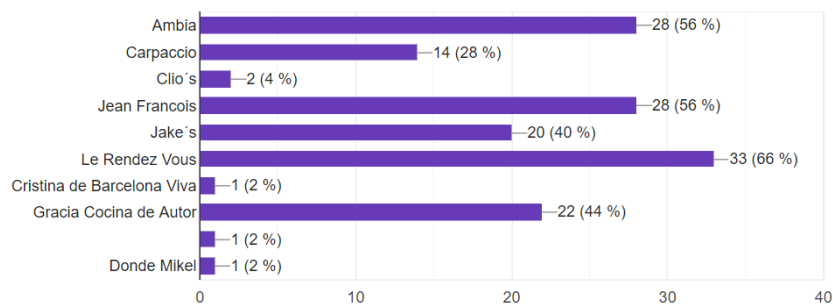
Para tener un mejor conocimiento acerca del mercado de restaurantes “Gourmet” en Guatemala, se realizó una encuesta a 50 personas mayores de 25 años, que residen en la ciudad de Guatemala, y con ingresos mayores a los Q30,000 mensuales. Como resultados, se obtuvo que los considerados como los mejores 3 restaurantes “Gourmet” de la ciudad son Le Rendez Vous, Jean Francois y Ambia. Los porcentajes de encuestados que los seleccionaron dentro del top tres fueron del 66%, 56% y 56%; respectivamente, tal como se observa en la Ilustración 1. En cuanto a los 3 restaurantes seleccionados; tanto Le Rendez Vous como Jean Francois son restaurantes de comida francesa. Ambos ofrecen un ambiente elegante con precios altos y menú “Gourmet” variado. En cuanto a Ambia, es un restaurante de comida internacional con dos ambientes, uno más formal y un área lounge.

Ilustración 1: Gráfico preferencia restaurantes

De las siguientes opciones,

¿cuáles considera los top 3 restaurantes gourmet de la ciudad de Guatemala?

50 respuestas



En cuanto a la frecuencia de visita a estos restaurantes tres respuestas fueron destacadas. Un 56% de los encuestados afirmó visitar alguno de los restaurantes menos de una vez al mes. Por otra parte, 28% afirmó visitarlos entre 1 y 2 veces al mes. Por último, el 16% indicó visitar alguno de estos restaurantes entre 2 y 5 veces al mes. Se puede notar con estos resultados, que la afluencia a estos restaurantes no suele ser muy repetitiva, pues más de la mitad de los encuestados puede pasar más de un mes sin realizar una visita. Esto es un factor importante para

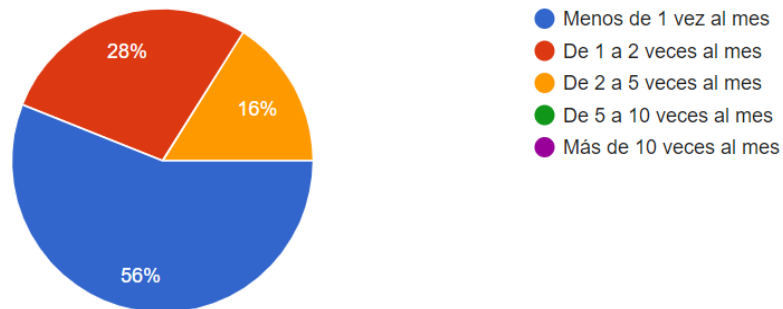
la fidelización y la importancia del aumento de clientes año con año para el crecimiento del restaurante. Si el restaurante es de tipo ocasional, se requiere una mayor cantidad de clientes para hacer de este un negocio rentable. Sin embargo, el sector es muy grande, y los clientes del mercado abundantes; lo cual es una clara ventaja.

Ilustración 2: Gráfico frecuencia de visita a restaurantes

Previo a la situación COVID-19,

¿con qué frecuencia solía visitar alguno de estos restaurantes?

50 respuestas

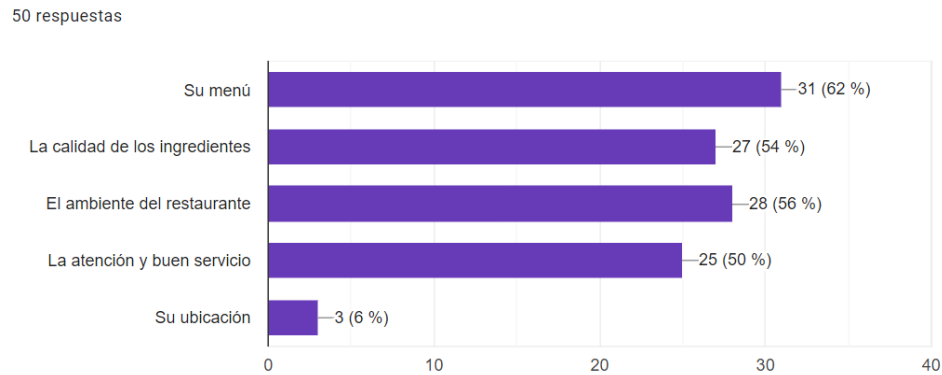


En cuanto a los factores que motivan a las personas a volver a su restaurante de preferencia, la opción más seleccionada fue “su menú” con un 62%. La segunda respuesta más seleccionada por los encuestados fue “el ambiente del restaurante” con un 56%; y luego “la calidad de sus ingredientes con un 54%. Además, 50% indicó que también vuelve por “la atención y buen servicio”; y solamente un 6% indicó que “la ubicación” es importante.

No se incluyó en este estudio de mercado a ningún club privado, puesto que no es el mercado al que se dirige el restaurante planteado en esta propuesta de negocio.

Ilustración 3: Gráfico factores clave para el cliente

¿Cuáles son los factores que le motivan a volver a estos restaurantes?



## B. Entrevista a propietarios de restaurantes “gourmet”

La primera persona entrevistada fue Mario Barrundia, propietario de un restaurante “Gourmet” desde hace 10 años. A continuación, se presentan las respuestas a cada una de las preguntas realizadas:

¿Cuáles son factores de importancia clave dentro de las finanzas de un restaurante “Gourmet”?

Los factores financieros claramente son importantes, pero no hay nada absoluto. En sí el éxito del restaurante no se basa en un buen control de costos sino en su propuesta de valor. En cuanto a finanzas lo que más destaca es lograr un equilibrio antes de los 2 años de poseer el restaurante. Si después de este tiempo el escenario no es positivo esto es un terrible indicador.

¿Cuál es un aproximado de inversión inicial para este tipo de restaurantes?

Montar un restaurante de este tipo suele costar entre Q400,000 y Q500,000 dependiendo de sus características específicas. Siempre que no sea para más de 100 personas como máxima capacidad simultánea.

¿Cuál es un ticket promedio por cliente para un restaurante “Gourmet”?

No suele ser menor de \$25 por persona, lo que es aproximadamente Q200. Puede ser más alto, en mi restaurante es aproximadamente de Q270.

¿Cuál es el margen bruto para un restaurante de este tipo?

El margen bruto entre 65% y 70% para este tipo de restaurantes es usual.

¿De qué forma aumentan los clientes año con año? ¿Existe un porcentaje promedio de aumento?

No existe una sola respuesta. Diría que no más de un 25%. Se tiende a iniciar con aproximadamente 20% de ocupación, pero si el restaurante es exitoso se crece bastante rápido.

En el plan de negocios se debería manejar crecimientos más altos al inicio y luego estabilizarlos en un porcentaje menor.

¿El personal debe aumentar en la misma medida que los clientes?

Si se requerirá un aumento al inicio, pero después del segundo año usualmente se alcanza un equilibrio y se deja de aumentar personal. Se debe evaluar cada caso de forma particular.

¿Cómo recomienda calcular y en qué medida aumenta la inversión en CAPEX? ¿En que se suele invertir en CAPEX?

Lo más común son vajilla y mobiliario como sillas o utensilios de cocina. También decoración, pero al inicio será mucho más bajo porque todo es nuevo. Para el primer año un 2% de ventas, y los siguientes años el 5%.

¿Cómo considera adecuado calcular los gastos, específicamente los salarios, servicios y mantenimiento? ¿Cómo se comportan los crecimientos de estos gastos?

En mi experiencia cada uno se calcula de forma distinta en el plan de negocios. En cuanto a salarios, lo usual son salarios mínimos para empleados en puestos bajos y centrar un salario más alto en el chef. Es un restaurante "Gourmet", el chef es clave y vale la pena invertir más en él. Aumentos para salarios mínimos se deben considerar según el aumento del gobierno. En cuanto a servicios; agua, luz y gas tienden a ser aproximadamente 0.5%, 3% y 2% de las ventas respectivamente. Para el mantenimiento con Q50,000 al año es suficiente para iniciar y luego se considera un crecimiento inflacionario. La renta se debe cotizar según la zona y se plantea un crecimiento inflacionario también.

¿Cuál puede ser una inversión en publicidad razonable? ¿Cómo crece?

Un 5% de las ventas es una cantidad razonable. Un buen marketing en redes sociales es clave hoy en día para darse a conocer. Es inevitable pagar publicidad en las principales redes para tener un buen alcance. No tiende a crecer más que en la medida que las ventas crecen.

En cuanto al inventario, ¿Cuál es una cifra razonable para el inicio de un restaurante "Gourmet" mediano? ¿Cuántos días se suele tener para rotación del inventario?

Para un restaurante de 100 personas máximo estimaría entre Q100,000 y Q120,000. Se puede proyectar así en el plan de negocios. En cuanto a la rotación, para plantearlo lo mejor es utilizar una cifra mediana debido a que se tiene tanto perecederos como no perecederos. Entre 15 y 20 días.

En cuanto a las cuentas por pagar, ¿Cuál es una cifra razonable para el inicio de un restaurante "Gourmet" mediano? ¿Cuántos días se suele tener para pagarle a los proveedores?

De igual forma, para los días de cuentas por pagar se debe usar una cifra mediana. Usualmente los perecederos se pagan en el momento o hasta 1 semana después. Lo demás puede ser a 30 días. Por eso mi recomendación es utilizar un número intermedio para el planteamiento del plan. 15 días es una buena cifra inicial. En cuanto al valor monetario, de igual forma si el restaurante es aproximadamente para 100 personas recomiendo colocar entre Q50,000 y Q80,000.

La segunda persona entrevistada fue Claudia Fernández, a quien se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuál es el margen bruto de un restaurante "Gourmet"?

No es siempre exactamente el mismo, pero se mantiene dentro de un rango bastante alto. En el caso de mi restaurante es del 65%.

¿Cuál es el ticket promedio por persona en los consumos del restaurante?

Estos restaurantes tienen ticket promedio alto, por la calidad y la alta gama de los platos. En promedio Q300.

La tercera persona entrevistada fue Rodrigo Díaz, a quien se realizaron las mismas preguntas que en la entrevista anterior:

¿Cuál es el margen bruto de un restaurante "Gourmet"?

En mi experiencia es de más o menos el 75%. Claramente el margen neto será mucho menor.

¿Cuál es el ticket promedio por persona en los consumos del restaurante?

Este tema es clave, porque los precios en estos restaurantes son altos. Sin embargo, se debe ofrecer al cliente una propuesta de valor que haga que este desembolso valga la pena. El ticket promedio es como de Q250.

### C. Entrevista a un emprendedor

La persona entrevistada fue Rodolfo Acevedo, propietario de varios emprendimientos exitosos y con experiencia en el manejo de finanzas de nuevos negocios. A continuación, las preguntas realizadas con las respuestas del experto.

En su experiencia. ¿Cuál es su recomendación en cuanto a la estructura deuda capital de un nuevo negocio?

En un nuevo negocio se necesita apalancamiento la mayoría de las veces. Para esto se utiliza el préstamo, de modo que exista flujo y se facilite la operación con este apalancamiento y el efectivo con el que se cuenta. En caso se cuente con todo el dinero que se necesita para invertir y comenzar la operación, lo ideal es la participación de varias personas en sociedad.

¿Cuál sería su recomendación para la política de pago de dividendos?

Retirar el 40% de los dividendos a partir del 3er año, y luego desde el 6to año se puede retirar el 60%. Se puede ir ajustando en el camino. Es mejor no retirar mucho al inicio para generar mejor flujo en el negocio. Se puede pagar antes las deudas si se sigue esta política.

¿Cuáles considera como factores clave en términos financieros a la hora de iniciar un nuevo negocio?

Rentabilidad, tamaño del mercado y el riesgo que existe en este negocio, retorno, competencia, legislación de la industria de interés.

## D. Análisis de 5 fuerzas de Porter de la industria culinaria Guatemala

### Poder de negociación de los consumidores:

En la industria de servicios, específicamente en el área de restaurantes, los consumidores tienen un poder de negociación alto. Para el cliente, el costo de cambiar a otro restaurante es muy bajo o nulo. Además, existe una gran oferta en el sector, por lo que los clientes tienen muchas opciones y pueden encontrarlas con facilidad. A pesar de que la concentración de clientes es alta para esta industria, si no se satisface las necesidades y gustos del cliente se corre un alto riesgo de fracasar.

### Poder de negociación de los proveedores:

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, es relativamente bajo. Para todo tipo de restaurantes, es posible encontrar gran variedad de proveedores según el tipo de materia prima que se desee utilizar. Hay muchas opciones de diferentes precios y distintas calidades según el tipo de restaurante. Para el restaurante, cambiar de proveedor no implica un costo elevado, por lo que esto es un beneficio para la industria de servicios en este segmento. Además, los proveedores para esta industria generalmente necesitan vender elevadas cantidades, lo que también beneficia al segmento restaurantes.

### Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En cuanto a nuevos competidores, es una amenaza media. En Guatemala, el sector restaurantes se encuentra en crecimiento junto con el turismo (Muñoz, 2019).

Es por esta razón, que existe la probabilidad de que surjan nuevos restaurantes con un mercado objetivo similar. Además, en este segmento se pueden obtener ganancias atractivas tras un mediano plazo de operación. Esto debido al crecimiento de la demanda previamente mencionado. Sin embargo, la respuesta de los restaurantes ya existentes es un factor importante. Bloqueos comerciales y la ventaja del posicionamiento de restaurantes ya existentes pueden ser un obstáculo que dificulte el éxito de nuevos competidores.

### Competencia actual del mercado:

En la actualidad, Guatemala cuenta con gran variedad de opciones de restaurantes. Puede encontrarse dentro de la ciudad, distintas opciones de alimentación a diversos precios y ubicaciones.

Todos estos competidores se encuentran innovando constantemente para mantener su presencia en el mercado y aumentar la fidelidad de sus clientes. Además, existen restaurantes que juntos conforman conglomerados más fuertes. Esto les da mayor capacidad de ofrecer promociones atractivas, y tener fuertes campañas de mercadeo. Por otra parte, la imagen que algunos restaurantes han mantenido durante muchos años los hace tener una buena cuota del mercado con consumidores fieles. Es aquí donde radica la importancia de la diferenciación en esta industria (Barrundia, 2020).

### Amenaza de sustitutos:

En cuanto a la amenaza de sustitutos, se encuentran los nuevos servicios de distribución a domicilio. Es cierto que, desde una perspectiva, estos no representan un sustituto sino un complemento que puede llegar a favorecer al restaurante; pero solamente si se ofrece servicio mediante estas plataformas. De no ser así, representa una amenaza de sustituto al ser una nueva forma de obtener alimentos preparados sin atender a un restaurante. Actualmente existen muchas

pequeñas iniciativas de productos caseros “Gourmet”, que sin poseer un local para consumirse se envían mediante plataformas como Uber Eats, Glovo o Hugo.

Si los clientes encuentran en estas opciones, una forma de adquirir alimentos preparados para compartir; entonces este es un sustituto riesgoso para la industria.

## E. Características del restaurante

Tipo de comida:

El restaurante ofrecerá comida alemana “Gourmet”. Esto para aprovechar la ausencia de oferta de comida alemana “Gourmet” en la Ciudad de Guatemala. El menú se basará en los platillos más tradicionales del país, con una amplia variedad de cervezas características de las distintas regiones de Alemania. Los ingredientes utilizados serán frescos y de alta calidad. Se ofrecerá tanto opciones de brunch como almuerzos y cenas, más adelante detallados en el plan comercial.

Nombre:

El nombre del restaurante será *habe Spaß*, que en español significa “pasar un buen rato” o en inglés puede traducirse como “have fun”. La pronunciación del término no es compleja, y puede ser algo contagioso para el público. Además, se relaciona con la experiencia que desea venderse, siendo esta la de compartir con amigos y familia un buen momento en las instalaciones del restaurante, al mismo tiempo que se disfruta de los mejores platillos del menú de comida alemana “Gourmet” (Pons, 2020).

Espacio físico:

Para poder calcular de forma correcta es el espacio físico en relación con la capacidad de un restaurante, se debe asumir aproximadamente 2 metros cuadrados por cliente deseado. De esta forma, al considerar 75 clientes la capacidad máxima del restaurante, el espacio físico considerado debe ser de por lo menos 150 metros cuadrados (Borrego, 2016). Para considerar espacio extra para mobiliario, se consideró 200 metros cuadrados para el proyecto.

En cuanto al mobiliario, se establecerán 8 mesas largas y 5 pequeñas, con asientos tipo bancas; imitando restaurantes alemanes.

Ambiente del restaurante:

El ambiente del restaurante se basará en el ambiente tradicional de los “patios cerveceros” o “Biergarten” en alemán; pero modificado para ser de interior. Los patios cerveceros son espacios donde se ofrece comida y cervezas alemanas locales, donde las mesas son compartidas con asientos tipo banca; son particulares especialmente en el sur de Alemania. Se hará una fusión entre este tipo de acomodación y una decoración elegante, para obtener un ambiente estilo alemán, pero de alta gama. Se ofrecerá a los clientes principalmente la opción de sentarse en una de estas mesas compartidas, como una experiencia diferente. En otra sección, se contará con mesas tradicionales decoradas en caso algunos clientes busquen más privacidad. Se mantendrá en general un ambiente sobrio con luces tenues para hacer del restaurante un lugar acogedor. El ambiente interior será imitación de los restaurantes que a menudo se encuentran en las pistas de esquí alemanas (Schubries, 2020).

Ubicación:

El restaurante se ubicará en la Ciudad de Guatemala, un área de gran auge económico. Además, de esta forma se encontrará en el sector en el que se encuentran la mayoría de los restaurantes "Gourmet" más reconocidos en el departamento de Guatemala. Por términos de investigación de costos de renta y demás, se ha seleccionado la zona 14 de la Ciudad de Guatemala.

## F. Plan comercial

El restaurante que se presenta, está basado en la tradición alemana "Gourmet". Con una alternativa distinta a la comida internacional ya presente en la Ciudad de Guatemala. Es por esta razón, que el plan comercial del restaurante estará basado en ese pilar de ser una alternativa diferente, manteniendo la alta calidad de los ingredientes, el ambiente y la reputación. A continuación, se presenta por separado, el plan en cada una de sus variables comerciales más importantes: producto, precio, distribución y comunicación.

### Producto y precio

Los productos que se ofrecerán en el restaurante serán platillos de comida alemana "Gourmet", con opciones de brunch, almuerzos y cenas. Los principales elementos del menú serán los siguientes:

Almuerzos y cena:

Schweinshaxe/ Codillo de cerdo Asado Q250

Sausage Platter/ Salchichas tipo Bratwurst, Frankfurt y Nürnberger Rostbratwürstchen con sus acompañamientos Q190

Crispy Schnitzel/ Filete de pollo o de cerdo empanizado Q175

Hähnchenschnitzel mit Pommes/ Escalope de pollo con patatas fritas Q200

Bratfisch/ Pescado alemán frito Q250

Wammerl/ Panceta de cerdo ahumada Q250

Kartoffelsalat/ Ensalada de papa Q100

Kartoffelpüree/ Puré de papa Q 85

Spätzle/ Pasta estilo alemán con mantequilla y gravy Q115

Käsespätzle mit Röstzwiebeln/ Queso spätzle con cebollas fritas Q125

Bayrischer Brezensalat / Ensalada estilo bávaro Q85

Brunch:

German Breakfast/ Plato con quesos fríos, jamones, huevo cocido suave y cesto de pan Q170

Gartenomelette/ Omelette de tomate, queso, espinaca y cebolla Q115

Bauernfrühstück/ Huevos revueltos con papas rostizadas, cebolla, tocino y salchichas Q115

Eierpfannkuchen/ Panqueque estilo alemán relleno de salsa de manzana o jamón Q115

Spiegelei oder Rührei/ 2 huevos revueltos o fritos con papas rostizadas o fritas y espinaca cremosa Q115

Pfefferminztee/ Té de menta artesanal Q50

Sekt/ Copa de Champaña con jarabe de flor de saúco Q65

En cuanto a bebidas, se contará con una amplia gama de cervezas alemanas clásicas tipo Pilsner, cerveza de trigo, Lager, Kölsch, etc. a un precio de venta de Q50 la unidad (Schubries, 2020). Por otra parte, se contará con variedad de licores nacionales e internacionales de alta calidad y bebidas no alcohólicas. Para el horario de brunch, se contará con jugos de frutas naturales recién exprimidos según la temporada.

En cuanto a promociones, se contará con cervezas a mitad de precio durante el mes de inauguración.

### Distribución

Se trabajará en directo con ServiRestaurantes y grupo PAF como principales proveedores de carnes. Para las cervezas alemanas se trabajará con la tienda de importados Calvbrunnen. Luego en cuanto a vegetales y otros insumos se trabajará directamente con mercados para asegurar la frescura de los alimentos. En cuanto a la distribución a clientes, se tendrá la opción de consumo en el restaurante y también recoger para llevar a casa. No se contará con servicio a domicilio por el tipo de comida que se venderá (ServiRestaurantes, 2020) (Grupo PAF, 2020).

### Comunicación

En cuanto al método para dar a conocer al restaurante, se invertirá en una campaña de redes sociales y en promociones iniciales.

Las redes en las que se centrará la campaña será Facebook e Instagram. En ellas se publicará imágenes de nuestra comida, nuestras cervezas y promociones. Además, se publicará la apertura del restaurante en el periódico y en Horizon Business Magazine Guatemala; una revista para los empresarios y emprendedores de Guatemala (Horizon, 2020).

Además, se realizará campañas publicitarias en asociación con influencers, a quienes invitaremos a que conozcan el restaurante y tengan una cena gratis para promocionar nuestra marca.

## G. Estrategia genérica

La estrategia del restaurante será la diferenciación. Actualmente existen otros restaurantes en el segmento "Gourmet". Sin embargo, como se analizó en el benchmarking, dentro de los restaurantes mejor posicionados no existe una oferta específica de comida alemana "Gourmet". Lo que se propone es un restaurante que le permita al cliente experimentar una experiencia lo más similar a Alemania. Desde el estilo de las mesas, la comida, los eventos especiales en días festivos alemanes y las cervezas tradicionales, se buscará marcar una diferencia con los restaurantes que ya se encuentran en el mercado. Es importante destacar también que se tendrá enfoque en ingredientes premium, de modo que el precio será alto pero la calidad también.

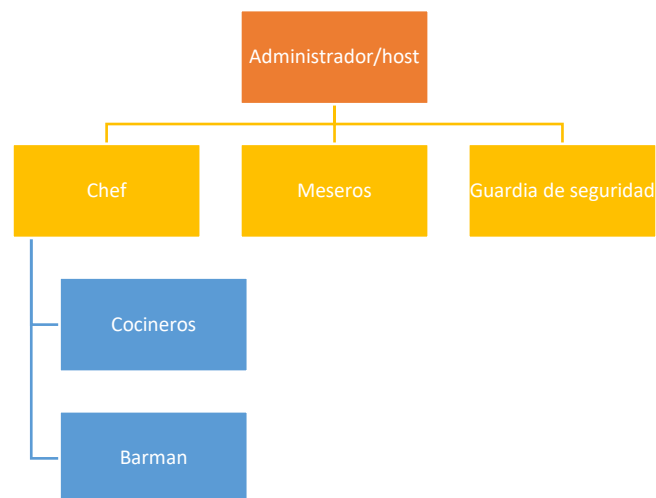
## H. Organigrama de la empresa

El personal previsto con el que contará el restaurante será:

- 1 chef
- 2 cocineros (1 el primer año y del segundo año en adelante 2)
- 1 barman
- 3 meseros (2 meseros el primer año y luego 3)
- 1 administrador / host
- 1 guardia de seguridad

La estructura de organigrama será de la siguiente forma:

Ilustración 4: Organigrama de la empresa



El primer año de operación, no se contará con el barman. Este será contratado a partir del segundo año de funcionamiento. En cuanto a los meseros, se contará con 2 durante el primer año, y a partir del segundo año con 3. Finalmente, para cocineros, se contará con 1 al inicio y a partir del segundo año se contará con 2.

La justificación de esto, es que el porcentaje de ocupación inicial será de solamente el 20% de la capacidad máxima, que se traduce en 30 clientes diarios (Barrundia, 2020). Considerando que en el restaurante se sirven 2 tiempos, estos 30 clientes diarios se dividirán de forma promedio en 1 turno de almuerzo y 1 turno de cena. Según estos datos cada mesero deberá atender aproximadamente a 8 clientes por turno, lo que visto de otra forma equivaldría a 2 mesas. Ya que los cocineros son ayudantes del chef, se sabe que habrá en cocina 3 personas; y que cada una deberá preparar la comida de 5 personas por turno.

## I. Análisis FODA

Cuadro 1: Análisis FODA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de alimentos de calidad en un ambiente agradable para el cliente.</li> <li>• Margen de utilidad alto por el tipo de negocio.</li> <li>• Posibilidad de variedad de opciones en oferta de alimentos y bebidas.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el mercado con un tipo de comida sin presencia fuerte en la Ciudad de Guatemala.</li> <li>• Alcanzar fidelización del cliente mediante un buen nivel de servicio y empatía.</li> <li>• Alianzas con importadores de productos alimenticios.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de restaurante implica costos altos por ubicación, servicios y materias primas de calidad.</li> <li>• Segmento objetivo muy específico por tipo de restaurante.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia fuerte en el mercado.</li> <li>• Imitación de tipo de comida a precios más bajos.</li> <li>• Inicio con número muy bajo de clientes o dificultad para darse a conocer en el mercado.</li> </ul>

## J. Descripción de la inversión

### 1. Supuesto de tipo de cambio:

Para todos los cálculos, el tipo de cambio utilizado fue de \$1 = Q7.70

### 2. Supuesto de inflación:

La inflación tomada en cuenta fue del 4%, siendo este el punto medio de la meta del Banco de Guatemala (Banco de Guatemala, 2020).

### 3. Supuestos de venta:

Ticket promedio por cliente:

Para establecer el ticket promedio se creó 3 menús posibles con los platos y precios del restaurante.

Los menús establecidos fueron los siguientes:

Cuadro 2 : Menús establecidos

		precio unitario	unidades	total	total menú
Menú 1	Crispy Schnitzel de pollo con acompañamiento de Kartoffelsalat	Q 175.00	1	Q 175.00	
	Cerveza Alemana (2 unidades)	Q 50.00	2	Q 100.00	Q 275.00
Menú 2	Bauernfrühstück/ huevos con papas	Q 115.00	1	Q 115.00	
	Pfefferminztee/ té de menta	Q 50.00	1	Q 50.00	Q 165.00
Menú 3	Sausage Platter	Q 190.00	1	Q 190.00	
	Cerveza Alemana	Q 50.00	2	Q 100.00	Q 290.00
ticket promedio					Q 243.33

De esta forma se determinó un ticket promedio de Q243.33. Este se comparó con las opiniones de los expertos entrevistados, las cuales se observan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Promedio datos obtenidos de entrevistas para ticket Promedio

Ticket promedio		
entrevista 1	entrevista 2	entrevista 3
Q 270.00	Q 300.00	Q 250.00
promedio	Q 273.33	

El ticket promedio obtenido para este proyecto se encuentra cercano al promedio de las cifras proporcionadas por los propietarios de este tipo de restaurantes, lo cual es un buen indicador. La diferencia es de solamente un 12% entre ambas cifras.

Así, el ticket promedio a utilizar en cálculos fue de Q243.33, con un crecimiento anual inflacionario del 4%.

Clientes y crecimiento:

Por ser un restaurante nuevo, se consideró para el primer año un 20% de ocupación (Barrundia, 2020). Siendo la ocupación total de 75 clientes por tiempo y considerando que se sirven 2 tiempos; esto genera un total de 780 clientes mensuales o 30 diarios. Se consideró apertura de 26 días al mes. En cuanto al aumento de clientes, se tomó para el segundo año un 25%, tercer año 15%; y finalmente el resto de los años se estabilizó en 7.4%. Los primeros dos porcentajes basados en los datos obtenidos de la entrevista a Mario Barrundia; y el último basado en el crecimiento acumulado del sector turismo y restaurantes reportado para el 2019 en Guatemala (Muñoz, 2019). Esto significa un aumento en la ocupación a cifras de 25%, 29%, 31% y 33% para los 4 años siguientes. Esto es una proyección muy conservadora, con cifras bajas en crecimientos de ocupación para los primeros 5 años. Se prefirió esta alternativa, a modo de proponer un escenario pesimista y observar el comportamiento del negocio bajo estos parámetros. Se consideró que el primer año se opera 10 meses, tomando en cuenta 2 meses para la preparación del local.

Debido a que se plantea una ocupación baja para los primeros 5 años del negocio, se consideró un local de solamente 200 metros cuadrados. Al relacionar esto con la inversión inicial; se sabe que siendo un espacio medianamente pequeño se podrá destinar estos fondos para obtener mobiliario y equipo de cocina de alta calidad.

Cuadro 4: Supuestos de venta

Supuestos de venta	2021	2022	2023	2024	2025
<b>capacidad max. restaurante al día</b>	<b>150</b>				
Porcentaje ocupación	20%	25%	29%	31%	33%
Clientes mensuales	780	975	1,121	1,204	1,293
% crecimiento		25%	15%	7%	7%
Ticket promedio	Q 243.33	Q 253.06	Q 263.19	Q 273.71	Q 284.66
		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Estimado clientes diarios	30	38	43	46	50
Días al mes operando	26	26	26	26	26
<b>Venta estimada</b>	<b>Q1,897,974.00</b>	<b>Q2,960,839.44</b>	<b>Q3,541,163.97</b>	<b>Q 3,955,338.51</b>	<b>Q4,417,954.90</b>

Margen bruto:

Para establecer el margen bruto a utilizar, se realizó el costeo de los tres menús previamente definidos. Los datos se obtuvieron del supermercado La Torre, la distribuidora de importados Calvbrunnen y la tienda de productos alemanes Wurst.

En los siguientes cuadros se encuentran los cálculos para los menús creados. Como "unidad comprobante" se entiende la presentación que es posible obtener en una distribuidora o supermercado. Por ejemplo, una red de papas, una libra de pechugas de pollo, un frasco de pepinillos, etc. Luego como "unidades por menú" se refiere al porcentaje de la unidad comprobante que se utiliza por cada plato; dígame 1 papa, 1 pepinillo, una pechuga de pollo, etc.

Cuadro 5: Cálculo Margen Menú 1

<b>Menú 1</b>				Precios venta
Crispy Schnitzel de pollo con acompañamiento de Kartoffelsalat				Q 175.00
Cerveza Alemana (2 unidades)				Q 100.00
<b>Desglose costos</b>				
	precio unidad comprable	unidades por menú		total
Filete de pollo premium	Q 15.00	1.00		Q15.00
Miga de pan	Q 8.25	0.25		Q2.06
papas orgánicas	Q 8.00	0.75		Q6.00
pepinillos	Q 56.00	0.13		Q7.00
consomé de res	Q 14.80	0.10		Q1.48
mayonesa	Q 22.30	0.05		Q1.12
ajo en polvo	Q 14.50	0.05		Q0.73
cebollín	Q 2.90	0.25		Q0.73
sal	Q 1.70	0.02		Q0.03
cerveza alemana	Q 26.00	2.00		52.00
aceite de oliva	Q 56.30	0.02		1.13
			costo menú	Q87
			precio menú	Q 275.00
			margen menú	68.3%

Cuadro 6: Cálculo Margen Menú 2

<b>Menú 2</b>				Precios venta
Bauernfrühstück! Huevos revueltos con papas rostizadas, cebolla, tocino y salchichas				Q 115.00
Pfefferminztee! Té de menta artesanal				Q 50.00
<b>Desglose costos</b>				
	precio unidad comprable	unidades por menú		total
huevos orgánicos	Q 21.85	0.50		Q 10.93
papas orgánicas	Q 8.00	0.75		Q 6.00
cebolla orgánica	Q 8.00	0.25		Q 2.00
tocino premium	Q 30.00	0.20		Q 6.00
salchichas alemanas	Q 35.40	0.25		Q 8.85
sal	Q 1.70	0.02		Q 0.03
pimienta	Q 14.85	0.02		Q 0.30
aceite de oliva	Q 56.30	0.02		Q 1.13
hojas menta orgánica	Q 25.00	0.33		Q 8.33
			costo menú	Q 43.57
			precio menú	Q 165.00
			margen menú	73.6%

Cuadro 7: Cálculo Margen Menú 3

<b>Menú 3</b>				Precios venta
Sausage Platter/ Salchichas tipo Bratwurst, Frankfurt y Nürnberger Rostbratwürstchen con sus acompañamientos				Q 190.00
Cerveza Alemana (2 unidades)				Q 100.00
<b>Desglose costos</b>				
	precio unidad comprable	unidades por menú		total
Salchichas Bratwurst	Q 40.00	0.33		Q 13.33
Salchichas Frankfurt	Q 40.00	0.33		Q 13.33
Salchichas Nürnberger Rostbratwürstchen	Q 40.00	0.33		Q 13.33
aceite de oliva	Q 56.30	0.02		Q 1.13
pimienta	Q 14.85	0.02		Q 0.30
papas orgánicas	Q 8.00	0.75		Q 6.00
pepinillos	Q 56.00	0.13		Q 7.00
consomé de res	Q 14.80	0.10		Q 1.48
mayonesa	Q 22.30	0.05		Q 1.12
ajo en polvo	Q 14.50	0.05		Q 0.73
cebollín	Q 2.90	0.25		Q 0.73
sal	Q 1.70	0.02		Q 0.03
cerveza alemana	Q 26.00	2.00		Q 52.00
			costo menú	Q 110.50
			precio menú	Q 290.00
			margen menú	61.9%

Los resultados obtenidos de los márgenes de los tres menús fueron de 68.3%, 73.6% y 61.9%. Promediando estos resultados se obtuvo un valor del 67.9%. Este es el valor que se utilizará como margen bruto para los respectivos cálculos. Si se compara con el promedio de las respuestas brindadas por los expertos, este margen bruto es muy similar; demostrando que es una cifra acertada.

Cuadro 8: Promedio datos obtenidos de entrevistas para margen bruto

<b>Margen bruto restaurante gourmet</b>		
entrevista 1	entrevista 2	entrevista 3
70%	65%	75%
<b>promedio</b>	<b>70%</b>	

#### 4. Supuestos de Gastos:

##### Precio renta:

Mediante una cotización con la empresa M2 Bienes raíces, se determinó que en zona 14 de la Ciudad de Guatemala el precio promedio de renta por metro cuadrado es de \$10. Este es el dato que se utilizó para el cálculo de renta mensual. Con un total de 200 metros cuadrados, el costo de renta del local del restaurante sería de Q184,800 anual (Metros Cuadrados Guate Bienes Raíces, 2020). El incremento será solamente inflacionario en una tasa del 4%.

Cuadro 9: Supuestos renta

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Renta</b>	<b>Q 184,800.00</b>	<b>Q 192,192.00</b>	<b>Q 199,879.68</b>	<b>Q 207,874.87</b>	<b>Q 216,189.86</b>
M2 totales	200	200	200	200	200
Renta por M2 - USD	\$ 10.00	\$ 10.40	\$ 10.82	\$ 11.25	\$ 11.70
Renta por M2 - GTQ	Q 77.00	Q 80.08	Q 83.28	Q 86.61	Q 90.08
Incremento renta		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

##### Salarios y prestaciones:

Los salarios establecidos y su comportamiento pueden observarse en la siguiente tabla.

Cuadro 10: Supuestos salarios

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Salarios</b>	<b>Q 468,600.00</b>	<b>Q 673,420.80</b>	<b>Q 788,965.63</b>	<b>Q 864,828.26</b>	<b>Q 943,725.39</b>
Salarios mensuales	Q 27,500.00	Q 39,520.00	Q 46,300.80	Q 50,752.83	Q 55,382.95
Chef	Q 10,000.00	Q 10,400.00	Q 16,016.00	Q 19,256.64	Q 20,026.91
Cocineros - uno 1er año luego dos	Q 3,500.00	Q 7,280.00	Q 7,571.20	Q 7,874.05	Q 10,789.01
Bar	Q -	Q 3,640.00	Q 3,785.60	Q 3,937.02	Q 4,094.50
Meseros - dos 1er año luego tres	Q 7,000.00	Q 10,920.00	Q 11,356.80	Q 11,811.07	Q 12,283.51
Administrador/Host	Q 3,500.00	Q 3,640.00	Q 3,785.60	Q 3,937.02	Q 4,094.50
Seguridad	Q 3,500.00	Q 3,640.00	Q 3,785.60	Q 3,937.02	Q 4,094.50

Los salarios se determinaron en base a información promedio obtenida de un conocedor del área, que posee su propio restaurante desde hace 10 años (Barrundia, 2020).

En cuento a las prestaciones, se consideró los rubros reglamentarios regulados por el Ministerio de Trabajo; Bono 14, Aguinaldo, Vacaciones, Indemnización, IGSS/IRTRA (Código de Trabajo, 1961). Se consideró un aumento del salario mínimo del anual del 4%, considerando la misma cifra tomada como crecimiento inflacionario en el proyecto. Para el chef se considera además un aumento de Q5000 el tercer año y de Q2500 para el cuarto año. Esto debido a que se desea invertir más en el elemento que dirige la producción del restaurante. El chef es en sí el empleado más importante en este proyecto.

Servicios:

Se consideró para todos los años; que los servicios de agua, luz, gas y teléfono se comportan de la siguiente manera:

Cuadro 11: Supuestos servicios

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Servicios</b>	<b>Q 110,388.57</b>	<b>Q 168,162.33</b>	<b>Q 199,050.06</b>	<b>Q 220,611.34</b>	<b>Q 244,539.47</b>
Agua - % venta	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Luz - % venta	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Gas - % venta	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Teléfono	Q 500.00	Q 520.00	Q 540.80	Q 562.43	Q 584.93
% de crecimiento		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

Se puede observar que tanto agua, luz y gas se comportan como un porcentaje de la venta; siendo estos del 0.5%, 3% y 2% respectivamente (Barrundia, 2020).

Por otra parte, el teléfono es un gasto constante aumentando solamente en la inflación del 4%. Se colocó como monto inicial de teléfono Q500, según una cotización con la empresa Tigo.

Publicidad:

Se consideró un 5% de las ventas como inversión en publicidad. Esto obtenido como dato de una de las entrevistas realizadas. Esta es una cifra razonable; debido a que hoy en día el mercadeo es clave para vender la propuesta de valor de un restaurante, sobre todo en las redes sociales (Barrundia, 2020).

Cuadro 12: Supuestos publicidad

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Publicidad</b>	<b>Q 94,898.70</b>	<b>Q 147,202.12</b>	<b>Q 175,054.97</b>	<b>Q 194,420.14</b>	<b>Q 215,927.56</b>
% Venta	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Mantenimiento:

Se tomó como en cuenta como gasto de mantenimiento de Q50,000 para el primer año. Luego se consideró un crecimiento del mismo de 4% por año por la inflación (Barrundia, 2020).

Cuadro 13: Supuestos de mantenimiento

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Mantenimiento</b>	<b>Q 50,000.00</b>	<b>Q 52,000.00</b>	<b>Q 54,080.00</b>	<b>Q 56,243.20</b>	<b>Q 58,492.93</b>
% de crecimiento		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

## Gastos legales:

Se consideró un rubro de Q20,000 para los gastos en relación con la constitución legal de la empresa. Esta cifra se determinó bajo la asesoría de un experto en el tema (Ballinas, 2020).

Cuadro 14: Supuestos de gastos legales

Gastos legales	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos legales	Q 20,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -

## 5. Supuestos de inversión inicial:

Según la entrevista con el experto, una inversión inicial razonable es de entre Q400,000 y Q500,000 para un restaurante de este tipo y tamaño. Para este proyecto, la inversión inicial es de Q430,000 desglosado en los rubros de propiedad, planta y equipo; inversión en licencias y efectivo. Los rubros establecidos específicamente para mobiliario, maquinaria, equipo de cocina, y vajilla y cristalería, equipo de cómputo hardware y software fueron aprobados por el experto en el área. De igual forma para los rubros de licencias, y efectivo (Barrundia, 2020). Cabe resaltar que al ser un local pequeño, la inversión inicial podrá utilizarse para adquirir mobiliario y maquinaria de alta calidad.

Cuadro 15: Supuestos de inversión Inicial

Supuestos de inversión inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión inicial	Q 430,000.00		Deuda	29.41%	Q 126,463.00
			Capital	70.59%	Q 303,537.00
Inversión en PPE	Q 300,000.00				
Mobiliario	Q 160,000.00				
Equipo de cómputo hardware	Q 10,000.00				
Equipo de cómputo software	Q 30,000.00				
Maquinaria	Q 60,000.00				
Equipo cocina	Q 30,000.00				
Vajilla y cristalería	Q 10,000.00				
Inversión en licencias	Q 10,000.00				
Efectivo / capital de trabajo	Q 120,000.00				
Efectivo	Q 120,000.00				

De la inversión inicial, se tomó un 29.41% a ser cubierto con deuda y un 70.59% con capital. Esta estructura deuda capital se estableció de esta forma debido a los datos obtenidos para estos parámetros en la base de datos Damodaran; específicamente para el sector restaurantes (Damodaran, 2020).

## 6. Supuestos de depreciación:

Se tomó en cuenta una depreciación a 5 años para los rubros de equipo de cómputo software, maquinaria, equipo de cocina, vajilla y cristalería; y mobiliario. Luego para el rubro de equipo de cómputo hardware se tomó en cuenta una depreciación a 3 años. Esto de acuerdo con la normativa de la SAT . Cabe resaltar que el equipo de cómputo hardware, sigue siendo utilizable aun teniendo un valor en libros Q0 después de tres años. Es por esto que no se venderá por ningún valor, sino se le dará más años de uso. En cuanto a amortización de licencias, se consideró a 5 años según también la normativa de la SAT (Congreso de la República de Guatemala, 2012).

Cuadro 16: Supuestos de depreciación

Supuestos de depreciación y amortización	2021	2022	2023	2024	2025
Equipo de cómputo software	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00
Maquinaria	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00
Equipo Cocina	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00
Vajilla y cristalería	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Mobiliario	Q 32,000.00	Q 32,000.00	Q 32,000.00	Q 32,000.00	Q 32,000.00
Equipo de cómputo hardware	Q 3,333.33	Q 3,333.33	Q 3,333.33		
Licencias	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Estimado total depreciación y amortización	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 60,000.00	Q 60,000.00

## 7. Supuestos de CAPEX:

Como CAPEX se consideró un porcentaje de la venta, siendo este de 2% para el primer año y 5% para los siguientes años (Barrundia, 2020). Además de la opinión del experto, la razón del aumento del porcentaje se justifica en el tiempo de vida del equipo y mobiliario. Al inicio, todo será nuevo, requiriendo una menor reinversión. Luego, a partir del segundo año, se empieza con un deterioro mayor que requiere más desembolso anual. La inversión en CAPEX será más que todo en equipo de cocina, vajilla, maquinaria de trabajo y decoración.

Cuadro 17: Supuestos de CAPEX

Supuestos de CAPEX	2021	2022	2023	2024	2025
CAPEX	Q 37,959.48	Q 148,041.97	Q 177,058.20	Q 197,766.93	Q 220,897.75
% venta	2.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

## 8. Supuestos valor final propiedad, planta y equipo:

El rubro final utilizado para propiedad planta y equipo, sin la depreciación y con la suma del CAPEX se muestra a continuación.

Cuadro 18: Supuestos valor final propiedad, planta y equipo

Supuestos valor final PPE	2021	2022	2023	2024	2025
PPE inicial	Q 300,000	Q 276,626	Q 363,335	Q 479,060	Q 618,827
(-) depreciación	-Q 61,333	-Q 61,333	-Q 61,333	-Q 58,000	-Q 58,000
(+) capex	Q 37,959	Q 148,042	Q 177,058	Q 197,767	Q 220,898
PPE final	Q 276,626	Q 363,335	Q 479,060	Q 618,827	Q 781,724

9. Supuestos valor final licencias:

El rubro final para licencias, tras el descuento de la amortización se muestra a continuación.

Cuadro 19: Supuestos valor final licencias

Supuestos valor final licencias	2021	2022	2023	2024	2025
Licencias inicial	Q 10,000	Q 8,000	Q 6,000	Q 4,000	Q 2,000
(-) Amortización	-Q 2,000	-Q 2,000	-Q 2,000	-Q 2,000	-Q 2,000
Licencias final	Q 8,000	Q 6,000	Q 4,000	Q 2,000	Q -

10. Supuestos de capital de trabajo:

Se consideró para los días de cuentas por cobrar 0 en todos los años. Esto debido a que por ser un restaurante todos los pagos de clientes se harán en el momento, no se brindará crédito a los clientes. En cuanto a los días de cuentas por pagar se tomó en cuenta 15 días como un estimado que los proveedores podrían brindarle al restaurante para pagar. Días de rotación de inventario se consideraron como 20. Estos tres supuestos se mantuvieron constantes para todos los años (Barrundia, 2020).

En cuanto al estimado de cuentas por cobrar, este fue de 0 por las razones previamente explicadas. Para el estimado de cuentas por pagar, se tomó un rubro inicial de Q65,000 para el primer año (Barrundia, 2020). Para los siguientes años se calculó con la siguiente fórmula:

$$(\text{días de cuentas por pagar} * \text{costo de venta}) / 365 = \text{estimado cuentas por pagar}$$

En cuanto al estimado de inventario se tomó el rubro de Q100,000 para el primer año (Barrundia, 2020). Luego para los siguientes años se calculó con la siguiente fórmula:

$$(\text{días de rotación de inventario} * \text{costo de ventas}) / 365$$

Para los cambios en las cuentas, esta se determinó como la diferencia del año presente con el año anterior.

Cuadro 20: supuestos de capital de trabajo

Supuestos de capital de trabajo	2021	2022	2023	2024	2025
Días de cuentas por cobrar		0	0	0	0
Días de cuentas por pagar		15	15	15	15
Días rotación de inventario		20	20	20	20
Estimado cuentas por cobrar	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Estimado cuentas por pagar	Q 65,000	Q 39,059	Q 46,714	Q 52,178	Q 58,281
Estimado de inventario	Q 100,000	Q 52,078	Q 62,286	Q 69,571	Q 77,708
Capital de trabajo	Q 35,000.00	Q 13,019.58	Q 15,571.42	Q 17,392.65	Q 19,426.90
Cambio en capital de trabajo	-Q 35,000.00	Q 21,980.42	-Q 2,551.84	-Q 1,821.23	-Q 2,034.24

#### 11. Supuestos de préstamo bancario:

La tasa del préstamo tomada en cuenta fue de 7.65%, para 5 años y para un monto de Q126,463 (BAC CREDOMATIC, 2020).

Los totales del capital debido y los intereses anuales, junto con el saldo final de la deuda se muestran a continuación.

Cuadro 21: Supuestos de préstamo bancario

Préstamo bancario	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa préstamo	7.65%				
Años préstamo	5				
Préstamo inicial	Q 126,463.00				
Años	1	2	3	4	5
Saldo inicial deuda	Q 126,463.00	Q 104,755.58	Q 81,387.54	Q 56,231.84	Q 29,151.73
Capital	Q 21,707.42	Q 23,368.04	Q 25,155.70	Q 27,080.11	Q 29,151.73
Interés	Q 9,674.42	Q 8,013.80	Q 6,226.15	Q 4,301.74	Q 2,230.11
Pago completo	Q 31,381.84	Q 31,381.84	Q 31,381.84	Q 31,381.84	Q 31,381.84
Saldo final deuda	Q 104,755.58	Q 81,387.54	Q 56,231.84	Q 29,151.73	Q -

#### 12. Supuestos de política de dividendos:

Se tomó en cuenta que el pago de dividendos existirá a partir del 3er año, siendo este de un 40% de la utilidad neta. Esta política de dividendos se justifica de dos formas. En primer lugar, la experiencia de uno de los entrevistados (Acevedo, 2020). Por otra parte, los primeros dos años el negocio enfrenta más riesgos y se encuentra en mayor crecimiento por ser un emprendimiento. Es por esta razón, que es razonable guardar esta utilidad para poder reinvertir; o en caso sea necesaria para continuar potenciando el crecimiento del restaurante.

Cuadro 22: supuestos de política de dividendos

Política de Dividendos	2021	2022	2023	2024	2025
% Utilidad neta	0.0%	0.0%	40.0%	40.0%	40.0%
Dividendos estimados	Q -	Q -	Q 274,096.12	Q 321,110.12	Q 374,474.60

## K. Estados financieros

Tras tener todos los supuestos completos, se prosiguió a construir los estados financieros de la empresa. Estos proyectados a 5 años desde su creación para todas sus cuentas. A continuación, se presenta el Estado de Resultados, El Balance General y el Flujo de Caja. Es también posible encontrarlos con un mayor formato en Anexos

Cuadro 23: Estados financieros

Estado de resultados	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Venta</b>	<b>Q 1,897,974.00</b>	<b>Q 2,960,839.44</b>	<b>Q 3,541,163.97</b>	<b>Q 3,955,338.51</b>	<b>Q 4,417,954.90</b>
Costo de venta	Q 609,249.65	Q 950,429.46	Q 1,136,713.63	Q 1,269,663.66	Q 1,418,163.52
<b>Utilidad bruta</b>	<b>Q 1,288,724.35</b>	<b>Q 2,010,409.98</b>	<b>Q 2,404,450.34</b>	<b>Q 2,685,674.85</b>	<b>Q 2,999,791.38</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>
Gastos de operación					
Salarios	-Q 468,600.00	-Q 673,420.80	-Q 788,965.63	-Q 864,828.26	-Q 943,725.39
Servicios	-Q 110,388.57	-Q 169,086.17	-Q 201,253.62	-Q 224,292.80	-Q 250,006.67
Renta	-Q 184,800.00	-Q 192,192.00	-Q 199,879.68	-Q 207,874.87	-Q 216,189.86
Gastos legales	-Q 20,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -
Publicidad	-Q 94,898.70	-Q 148,041.97	-Q 177,058.20	-Q 197,766.93	-Q 220,897.75
Mantenimiento	-Q 50,000.00	-Q 52,000.00	-Q 54,080.00	-Q 56,243.20	-Q 58,492.93
<b>Gastos de operación total</b>	<b>-Q 928,687.27</b>	<b>-Q 1,234,740.94</b>	<b>-Q 1,421,237.13</b>	<b>-Q 1,551,006.05</b>	<b>-Q 1,689,312.59</b>
<b>% de venta</b>	<b>49%</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>Q 360,037.08</b>	<b>Q 775,669.04</b>	<b>Q 983,213.21</b>	<b>Q 1,134,668.80</b>	<b>Q 1,310,478.78</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>
Depreciaciones y amortizaciones	-Q 63,333.33	-Q 63,333.33	-Q 63,333.33	-Q 60,000.00	-Q 60,000.00
<b>EBIT</b>	<b>Q 296,703.74</b>	<b>Q 712,335.71</b>	<b>Q 919,879.87</b>	<b>Q 1,074,668.80</b>	<b>Q 1,250,478.78</b>
<b>EBIT %</b>	<b>16%</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>
Interés	-Q 9,674.42	-Q 8,013.80	-Q 6,226.15	-Q 4,301.74	-Q 2,230.11
Utilidad antes de impuestos	Q 287,029.32	Q 704,321.90	Q 913,653.73	Q 1,070,367.06	Q 1,248,248.68
Impuestos	-Q 71,757.33	-Q 176,080.48	-Q 228,413.43	-Q 267,591.76	-Q 312,062.17
<b>Utilidad neta</b>	<b>Q 215,271.99</b>	<b>Q 528,241.43</b>	<b>Q 685,240.30</b>	<b>Q 802,775.29</b>	<b>Q 936,186.51</b>
<b>% utilidad neta</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>
<b>Balance general</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Efectivo	Q 303,938.42	Q 746,083.59	Q 1,015,795.37	Q 1,330,792.28	Q 1,700,420.46
Cuentas por cobrar	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Inventario	Q 100,000.00	Q 52,078.33	Q 62,285.68	Q 69,570.61	Q 77,707.59
Propiedad planta y equipo	Q 276,626.15	Q 363,334.79	Q 479,059.65	Q 618,826.58	Q 781,724.32
Licencias	Q 8,000.00	Q 6,000.00	Q 4,000.00	Q 2,000.00	Q -
<b>Activos totales</b>	<b>Q 688,564.57</b>	<b>Q 1,167,496.70</b>	<b>Q 1,561,140.70</b>	<b>Q 2,021,189.47</b>	<b>Q 2,559,852.37</b>
Cuentas por pagar	Q 65,000.00	Q 39,058.74	Q 46,714.26	Q 52,177.96	Q 58,280.69
Préstamo bancario	Q 104,755.58	Q 81,387.54	Q 56,231.84	Q 29,151.73	Q -
<b>Pasivos totales</b>	<b>Q 169,755.58</b>	<b>Q 120,446.28</b>	<b>Q 102,946.10</b>	<b>Q 81,329.69</b>	<b>Q 58,280.69</b>
Capital social	Q 303,537.00	Q 303,537.00	Q 303,537.00	Q 303,537.00	Q 303,537.00
Utilidad del ejercicio	Q 215,271.99	Q 528,241.43	Q 685,240.30	Q 802,775.29	Q 936,186.51
Utilidades acumuladas	Q -	Q 215,271.99	Q 469,417.30	Q 833,547.48	Q 1,261,848.17
<b>Capital total</b>	<b>Q 518,808.99</b>	<b>Q 1,047,050.42</b>	<b>Q 1,458,194.60</b>	<b>Q 1,939,859.77</b>	<b>Q 2,501,571.68</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>Q 688,564.57</b>	<b>Q 1,167,496.70</b>	<b>Q 1,561,140.70</b>	<b>Q 2,021,189.47</b>	<b>Q 2,559,852.37</b>
Check	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO
Diferencia	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Utilidad neta	Q 215,271.99	Q 528,241.43	Q 685,240.30	Q 802,775.29	Q 936,186.51
Depreciación y amortización	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 60,000.00	Q 60,000.00
Cambio en capital de trabajo	-Q 35,000.00	Q 21,980.42	-Q 2,551.84	-Q 1,821.23	-Q 2,034.24
<b>Flujo operativo</b>	<b>Q 243,605.33</b>	<b>Q 613,555.18</b>	<b>Q 746,021.79</b>	<b>Q 860,954.06</b>	<b>Q 994,152.26</b>
Capex	-Q 37,959.48	-Q 148,041.97	-Q 177,058.20	-Q 197,766.93	-Q 220,897.75
<b>Flujo de inversión</b>	<b>-Q 37,959.48</b>	<b>-Q 148,041.97</b>	<b>-Q 177,058.20</b>	<b>-Q 197,766.93</b>	<b>-Q 220,897.75</b>
Dividendos	Q -	Q -	-Q 274,096.12	-Q 321,110.12	-Q 374,474.60
Pago de deuda	-Q 21,707.42	-Q 23,368.04	-Q 25,155.70	-Q 27,080.11	-Q 29,151.73
<b>Flujo de financiamiento</b>	<b>-Q 21,707.42</b>	<b>-Q 23,368.04</b>	<b>-Q 299,251.81</b>	<b>-Q 348,190.22</b>	<b>-Q 403,626.34</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>Q 183,938.42</b>	<b>Q 442,145.17</b>	<b>Q 269,711.78</b>	<b>Q 314,996.91</b>	<b>Q 369,628.18</b>
Efectivo inicial	120,000	303,938	746,084	1,015,795	1,330,792
Efectivo final balance general	Q 303,938.42	Q 746,083.59	Q 1,015,795.37	Q 1,330,792.28	Q 1,700,420.46

## L. Cálculo de WACC

Para la empresa presentada, se obtuvo un valor para el WACC de 9.35%, cifra a la que luego se realizó un ajuste con respecto a inflaciones de Estados Unidos y Guatemala. Este ajuste condujo a un valor final de WACC obtenido de un 11.17%. A continuación, se presenta por partes el proceso de su cálculo:

(Ecuación 1)

$$WACC = ke * \frac{E}{E+D} + kd * \frac{D}{E+D} * (1 - ti) = 9.35\%$$

Donde

$ke$  = costo del capital = 10.86%

$\frac{E}{E+D}$  = proporción del capital = 70.59%

$kd$  = costo de la deuda = 7.65%

$\frac{D}{E+D}$  = proporción de la deuda = 29.41%

$ti$  = tasa de impuestos = 25%

El costo del capital  $ke$  se calculó mediante el modelo CAPM mediante la siguiente ecuación:

(Ecuación 3)

$$ke = r_f + \beta(r_m - r_f) + R_p = 10.86\%$$

Donde

$r_f$  = tasa libre de riesgo = 0.72%

$\beta$  = exceso del retorno del activo respecto al mercado de la industria restaurantes = 1.34  
(obtenido de la ecuación 4 presentada más adelante)

$r_m - r_f$  = prima de riesgo del mercado = 4.83%

$R_p$  = riesgo país = 3.67%

De esta forma, el costo de capital para el restaurante fue de 10.86%. El dato considerado para la tasa libre de riesgo se obtuvo del rendimiento de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años (United States Government, 2020).

La prima de riesgo del mercado se tomó de la base de datos Damodaran, en la sección de riesgo promedio del 2019 para el mercado de bonos y acciones de Estados Unidos. El riesgo país se obtuvo también de la base de datos de Damodaran, bajo la categoría "Country risk premium" en la sección de mercados emergentes. En cuando al  $\beta$ , se tomó el dato de Damodaran

bajo la sección de “Unlevered beta corrected for cash” de la industria restaurantes (Damodaran, 2020)

Seguido a esto se transformó la beta en un “Levered beta”, para un mejor ajuste a la estructura deuda capital utilizada, mediante la ecuación:

(Ecuación 4)

$$\text{levered } \beta = (\text{"unlevered } \beta \text{ industria restaurantes"}) * (1 + (1 - \text{tax}) * \left(\frac{\%D}{\%C}\right))$$

$$\text{levered } \beta = (1.02) * (1 + (1 - 25\%) * \left(\frac{29.41\%}{70.59\%}\right)) = 1.34$$

Donde %D y %C, representan la proporción de deuda y de capital respectivamente.

En cuanto al costo de la deuda  $kd$ , el valor considerado es el correspondiente a la tasa de interés del banco a la cual se ha adquirido el préstamo, siendo esta del 7.65%.

Analizando el valor obtenido del WACC, que es finalmente de 11.17%, esta es la tasa a la cual se descontarán los flujos para la valuación de la empresa. El costo de capital se vio elevado por la cifra de riesgo país, y un beta de 1.34; que se interpreta como el poseer una volatilidad de un 34% más que el mercado. Además, el ajuste realizado al final en cuanto a inflaciones de Estados Unidos y Guatemala se calculó de la siguiente forma:

(Ecuación 5)

$$(1 + WACC) * \left(\frac{1 + \text{inflación Gt}}{1 + \text{inflación USA}}\right) - 1$$

Las inflaciones de Guatemala y Estados Unidos tomadas en cuenta fueron 4% y 2.3% respectivamente (La Vanguardia, 2020). La razón de realizar este ajuste, es que el WACC obtenido en un inicio es un valor idealmente para utilización con cálculos en dólares. Al hacer esta adaptación, se obtuvo el valor ideal para realizar la valuación en Quetzales de 11.17%.

A continuación, se muestra los cálculos explicados previamente:

Cuadro 24: Cálculo de WACC

<b>WACC</b>		
Costo de la deuda		7.65%
Tasa de impuestos		25.00%
Costo de deuda despues de impuestos		5.7%
Tasa libre de riesgo		0.72%
Beta		1.34
Prima de riesgo de mercado		4.83%
Prima riesgo pais		3.67%
Costo de capital		10.86%
Beta		
Unlevered beta		
Restaurants		1.02
Levered industry beta $(BU*[1+(1-T)*D/E])$		1.34
% Proporción de deuda		29.41%
% Proporción de equity		70.59%
WACC (USD)		9.35%
Inflación Guatemala		4.00%
Inflación EEUU		2.3%
WACC (GTQ)		11.17%

## M. Valuación intrínseca

Para el cálculo del valor de la empresa, se construyó los flujos de efectivo libres probables para la empresa. De esta forma, se inició con la utilidad operativa, seguida del descuento de impuestos. Se procedió después con la suma de la depreciación y descuento del Capex, agregando también el cambio en capital de trabajo. En cuanto al valor terminal de la empresa, se realizó una perpetuidad con la tasa inflacionaria del 4%. La razón de utilizar esta tasa es que este sería un crecimiento mínimo esperado a largo plazo. Esta perpetuidad se sumó al valor del flujo del último año. El valor del WAAC se consideró de 11.17%, utilizado para el descuento de todos los flujos de efectivo libres.

Seguido a esto, se procedió a calcular el valor actual neto de los flujos proyectados con la fórmula en Excel VNA, y tasa de descuento igual al WACC. El valor obtenido en quetzales fue de Q8,250,092.47 y en dólares de \$1,071,440.58.

Finalmente, se sumó el efectivo y se restó la deuda, para conocer la proyección del valor del patrimonio de la empresa como tal. Siendo el valor del efectivo de Q303,938.42 y el valor de la deuda de Q104,755.58; se obtuvo un valor final del patrimonio de la empresa al presente de Q8,449,275.31 y \$1,097,308.48.

Cuadro 25: Valuación intrínseca

	2021	2022	2023	2024	2025
EBIT - utilidad operativa	Q 296,703.74	Q 712,335.71	Q 919,879.87	Q 1,074,668.80	Q 1,250,478.78
Impuestos	-Q 74,175.94	-Q 178,083.93	-Q 229,969.97	-Q 268,667.20	-Q 312,619.70
NOPAT	Q 222,527.81	Q 534,251.78	Q 689,909.91	Q 806,001.60	Q 937,859.09
(+) Depreciación	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 60,000.00	Q 60,000.00
(-) Capex	-Q 37,959.48	-Q 148,041.97	-Q 177,058.20	-Q 197,766.93	-Q 220,897.75
Cambio de capital de trabajo	-Q 35,000.00	Q 21,980.42	-Q 2,551.84	-Q 1,821.23	-Q 2,034.24
Flujo libre de efectivo	Q 212,901.66	Q 471,523.56	Q 573,633.20	Q 666,413.44	Q 774,927.10
Valor terminal					Q 10,810,087.42
FCF	Q 212,901.66	Q 471,523.56	Q 573,633.20	Q 666,413.44	Q 11,585,014.52
<b>Valor empresa - GTQ</b>	<b>Q 8,250,092.47</b>				
<b>Valor empresa - USD</b>	<b>\$ 1,071,440.58</b>				
(+) Efectivo	Q 303,938.42				
(-) Deuda	-Q 104,755.58				
<b>Valor patrimonio - GTQ</b>	<b>Q 8,449,275.31</b>				
<b>Valor patrimonio - USD</b>	<b>\$ 1,097,308.48</b>				
WACC	11.17%				
Perpetuidad	4.00%				

Siendo las proyecciones de ingresos positivas, esto tiene un gran impacto en los flujos de efectivo. Todos los flujos son positivos, incluso desde el primer año de funcionamiento de la empresa, lo cual brinda un escenario optimista. Visto bajo estos parámetros, se podría considerar como exitoso al restaurante presentado como proyecto. No se consideró un año 0 con un flujo negativo, debido a que se consideró que el restaurante se pondrá en operación el mismo año que se realiza el desembolso inicial.

En cuanto al período de recuperación de la inversión, este será de 2 años. Este es el momento en el que la suma de los flujos de caja libres de Q684,425.22 supera el valor de la inversión total inicial de Q430,000.

## N. Análisis de sensibilidad

Con el fin de conocer la forma en la que el valor de la empresa se ve afectado por el cambio de ciertas variables; se realizó un análisis de sensibilidad. En este, se consideraron distintos escenarios, dando a estas variables valores por debajo y por encima de los considerados para la valuación original. Las variables que se tomaron en cuenta para realizar el análisis fueron el ticket promedio base del primer año, los clientes mensuales base del primer año, renta por metro cuadrado en dólares del primer año y el margen bruto del restaurante (constante para los 5 años). Se consideró los valores del primer año, debido a que estos presentan crecimientos previamente planteados en los supuestos del proyecto. Se comparó tablas de datos estas variables, incluyendo 2 de ellas en cada una; y buscando cuál sería el valor de la empresa en caso se presentara cada una de las combinaciones posibles entre ellas. En color verde claro se presentan los escenarios que brindan un valor de la empresa positivo, que son los únicos factibles sin significar pérdidas.

La primera tabla realizada comparó el ticket promedio base con los clientes mensuales base.

Cuadro 26: Análisis de Sensibilidad Ticket Promedio Base vs. Clientes Mensuales Base

	Valor Empresa		Ticket Promedio Base																
	Q	8,250,092.47	150	175	200	243.33	300	350	400	450	500								
Clientes mensuales base	900	Q	2,952,614	Q	5,127,777	Q	7,302,940	Q	11,072,932	Q	16,003,591	Q	20,353,916	Q	24,704,242	Q	29,054,568	Q	33,404,893
	850	Q	2,227,560	Q	4,281,880	Q	6,336,201	Q	9,896,749	Q	14,553,482	Q	18,662,123	Q	22,770,764	Q	26,879,405	Q	30,988,046
	800	Q	1,502,505	Q	3,435,983	Q	5,369,462	Q	8,720,566	Q	13,103,374	Q	16,970,330	Q	20,837,286	Q	24,704,242	Q	28,571,198
	<b>780</b>	Q	1,212,484	Q	3,097,625	Q	4,982,766	Q	8,250,092	Q	12,523,330	Q	16,293,612	Q	20,063,895	Q	23,834,177	Q	27,604,459
	700	Q	52,397	Q	1,744,190	Q	3,435,983	Q	6,368,200	Q	10,203,157	Q	13,586,743	Q	16,970,330	Q	20,353,916	Q	23,737,503
	600	-Q	1,397,712	Q	52,397	Q	1,502,505	Q	4,015,834	Q	7,302,940	Q	10,203,157	Q	13,103,374	Q	16,003,591	Q	18,903,808
	500	-Q	2,847,820	-Q	1,639,396	-Q	430,973	Q	1,663,467	Q	4,402,723	Q	6,819,570	Q	9,236,418	Q	11,653,265	Q	14,070,113
	400	-Q	4,297,929	-Q	3,331,190	-Q	2,364,451	-Q	688,899	-Q	1,502,505	Q	3,435,983	Q	5,369,462	Q	7,302,940	Q	9,236,418
	300	-Q	5,748,037	-Q	5,022,983	-Q	4,297,929	-Q	3,041,265	-Q	1,397,712	Q	52,397	Q	1,502,505	Q	2,952,614	Q	4,402,723

Se puede observar con un ticket promedio base de Q150, el proyecto solo es factible teniendo al menos 700 clientes mensuales base. De otra forma el valor de la empresa sería negativo. De forma similar, con un ticket promedio de Q175 o Q200, solamente serían aceptables los escenarios a partir de los 600 clientes mensuales como base. Aun así, el valor de la empresa sería bajo. A partir del ticket de Q243.33, los escenarios son mejores, pues a partir de un número de clientes base de 500 mensuales se presentan mejores posibilidades en cuanto al valor de la empresa.

En cuanto al escenario planteado originalmente, este fue de 780 clientes mensuales base y un ticket promedio de Q243.33 por persona. Considerando estos valores, se puede observar que aún es posible bajar en alguna de las 2 variables y el valor obtenido de la empresa sigue siendo positivo. Esto es un buen indicador, pues al ser un restaurante nuevo se corre el riesgo de tener que hacer variaciones en los supuestos planteados originalmente. Aun si esto sucediera, y alguna de estas 2 variables o ambas presentaran una pequeña baja; el valor de la empresa sería aún positivo. Sería posible tener un ticket base de Q150, pero se debería mantener los 700 clientes. De igual forma se podría contar con 500 clientes base mensuales, siempre y cuando se mantenga el ticket promedio en al menos Q243.33.

La segunda tabla analizada compara el margen bruto del restaurante con los clientes mensuales base.

Cuadro 27: Análisis de Sensibilidad Margen Bruto vs. Clientes Mensuales Base

	Valor Empresa		Margen Bruto																
	Q	8,250,092.47	50%	55%	60%	67.9%	70%	75%	80%	85%	90%								
Clientes mensuales base	900	Q	3,590,929	Q	5,680,874	Q	7,770,819	Q	11,072,932	Q	11,950,709	Q	14,040,654	Q	16,130,599	Q	18,220,544	Q	20,310,489
	850	Q	2,830,413	Q	4,804,249	Q	6,778,086	Q	9,896,749	Q	10,725,760	Q	12,699,597	Q	14,673,434	Q	16,647,271	Q	18,621,108
	800	Q	2,069,896	Q	3,927,625	Q	5,785,354	Q	8,720,566	Q	9,500,812	Q	11,358,541	Q	13,216,270	Q	15,073,998	Q	16,931,727
	<b>780</b>	Q	1,765,690	Q	3,576,975	Q	5,388,261	Q	8,250,092	Q	9,010,832	Q	10,822,118	Q	12,633,404	Q	14,444,689	Q	16,255,975
	700	Q	548,864	Q	2,174,377	Q	3,799,889	Q	6,368,200	Q	7,050,915	Q	8,676,428	Q	10,301,940	Q	11,927,453	Q	13,552,966
	600	-Q	972,168	Q	421,128	Q	1,814,425	Q	4,015,834	Q	4,601,018	Q	5,994,315	Q	7,387,611	Q	8,780,908	Q	10,174,205
	500	-Q	2,493,201	-Q	1,332,120	-Q	171,040	Q	1,663,467	Q	2,151,121	Q	3,312,202	Q	4,473,282	Q	5,634,363	Q	6,795,443
	400	-Q	4,014,233	-Q	3,085,369	-Q	2,156,504	-Q	688,899	-Q	298,776	Q	630,089	Q	1,558,953	Q	2,487,818	Q	3,416,682
	300	-Q	5,535,266	-Q	4,838,617	-Q	4,141,969	-Q	3,041,265	-Q	2,748,672	-Q	2,052,024	-Q	1,355,376	-Q	658,727	Q	37,921

En esta tabla se puede observar que, aún con un margen del 50%, hay posibilidad de obtener un valor de la empresa positivo siempre y cuando se cuente con al menos 700 clientes base mensuales. Al aumentar el margen, se agregan más posibilidades considerando un menor número de clientes. En este caso, el escenario original es de 780 clientes mensuales base, y un margen bruto del 67.9%. Sin embargo, se puede observar que es posible permitir la baja de alguna de las variables o ambas y aún tener un valor positivo.

Podría darse el caso de tener solamente 600 clientes durante el primer año, y un margen de al menos 55%. Así también se podría tener solamente 500 clientes, pero sería necesario mantener el margen original de 67.9% o más. Existen, además, muchos escenarios optimistas en

caso alguna de las 2 variables aumentara. Sin embargo, si los clientes mensuales son 300, el único escenario positivo se da teniendo un margen bruto de 90%.

La tercera tabla analizada compara la renta por metro cuadrado en dólares, y los clientes mensuales base.

Cuadro 28: Análisis de Sensibilidad Renta vs. Clientes Mensuales Base

Valor Empresa		Renta por metro cuadrado en dólares									
Q	8,250,092.47	8.5	9	9.5	10	11	12	13	14	15	
Clientes mensuales base	900	Q 11,354,955	Q 11,260,948	Q 11,166,940	Q 11,072,932	Q 10,884,916	Q 10,696,900	Q 10,508,884	Q 10,320,869	Q 10,132,853	
	850	Q 10,178,772	Q 10,084,764	Q 9,990,757	Q 9,896,749	Q 9,708,733	Q 9,520,717	Q 9,332,701	Q 9,144,686	Q 8,956,670	
	800	Q 9,002,589	Q 8,908,581	Q 8,814,574	Q 8,720,566	Q 8,532,550	Q 8,344,534	Q 8,156,518	Q 7,968,503	Q 7,780,487	
	780	Q 8,532,116	Q 8,438,108	Q 8,344,100	Q 8,250,092	Q 8,062,077	Q 7,874,061	Q 7,686,045	Q 7,498,029	Q 7,310,014	
	700	Q 6,650,223	Q 6,556,215	Q 6,462,207	Q 6,368,200	Q 6,180,184	Q 5,992,168	Q 5,804,152	Q 5,616,137	Q 5,428,121	
	600	Q 4,297,857	Q 4,203,849	Q 4,109,841	Q 4,015,834	Q 3,827,818	Q 3,639,802	Q 3,451,786	Q 3,263,771	Q 3,075,755	
	500	Q 1,945,491	Q 1,851,483	Q 1,757,475	Q 1,663,467	Q 1,475,452	Q 1,287,436	Q 1,099,420	Q 911,404	Q 723,389	
	400	-Q 406,875	-Q 500,883	-Q 594,891	-Q 688,899	-Q 876,914	-Q 1,064,930	-Q 1,252,946	-Q 1,440,962	-Q 1,628,977	
	300	-Q 2,759,241	-Q 2,853,249	-Q 2,947,257	-Q 3,041,265	-Q 3,229,280	-Q 3,417,296	-Q 3,605,312	-Q 3,793,328	-Q 3,981,343	

Se puede observar que, a partir de los 500 clientes, todos los escenarios presentados para los distintos precios de renta serán factibles. Por otro lado, si se tiene 400 clientes o menos, ningún precio de renta hace que se obtenga un valor positivo para la empresa. El escenario original contempla 780 clientes base y un precio inicial de \$10 por metro cuadrado. Este análisis es útil, debido a que se sabe que, si se mantiene el supuesto de los 780 clientes iniciales, la renta puede aumentar y sin que el restaurante incurra en una gran pérdida.

Se puede concluir que la variable del precio de renta no es de alta relevancia para el valor de la empresa, aun siendo una de las salidas de efectivo más representativas para la empresa.

## O. Análisis de riesgos financieros y económicos

### 1. Retorno para el accionista

Se calculó el retorno sobre la inversión para el accionista. Para ello se tomó en cuenta la inversión en efectivo y los dividendos. La forma de calcularlo fue a modo de ROI; hallando el valor presente neto de los dividendos, y luego dividiendo el valor obtenido dentro de la inversión inicial en efectivo.

(Ecuación 6)

$$VPN = \frac{D1}{(1 + WACC)^1} + \frac{D2}{(1 + WACC)^2} + \frac{D3}{(1 + WACC)^3} + \frac{D4}{(1 + WACC)^4} + \frac{D5}{(1 + WACC)^5}$$

Donde  $D1$ ,  $D2$ ,  $D3$ ,  $D4$  y  $D5$  representan los dividendos pagados durante cada uno de los años. Se descontó los flujos a la tasa del WACC del proyecto de 11.17%.

El resultado obtenido fue de 208%% de retorno.

Cuadro 29: Retorno del accionista

Retorno del accionista	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión inicial efectivo	Dividendos				
-Q 303,537.00	Q -	Q -	Q 274,096.12	Q 321,110.12	Q 374,474.60
VPN dividendos	Q630,304.49				
Retorno del accionista	208%				

## 2. Razones financieras

Para poder realizar un análisis más detallado de la situación financiera probable de la empresa, se realizó un análisis de razones financieras. Entre ellas razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rendimiento.

A continuación, se muestran las razones calculadas para los primeros 5 años del negocio:

Cuadro 30: Razones financieras

Razones financieras	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>Liquidez</b>						
Liquidez corriente	6.21	20.43	23.08	26.84	30.51	activo corriente / pasivo corriente
Liquidez inmediata	4.68	19.10	21.74	25.50	29.18	(efectivo + cuentas por cobrar) / pasivo corriente
<b>Actividad</b>						
Rotación de inventarios	59.91	20.00	20.00	20.00	20.00	(inventario / costo de ventas) *365
Rotación de cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	(cuentas por cobrar / ventas) *365
Período promedio de pago	38.94	15.00	15.00	15.00	15.00	(cuentas por pagar / costo de ventas) *365
Rotación de activos totales	2.76	2.54	2.27	1.96	1.73	ventas / activos totales
<b>Endeudamiento</b>						
Índice de endeudamiento	0.25	0.10	0.07	0.04	0.02	pasivo total / activo total
<b>Rendimiento</b>						
Margen de utilidad bruta	67.9%	67.9%	67.9%	67.9%	67.9%	utilidad bruta / ventas
Margen de utilidad operativa	15.6%	24.1%	26.0%	27.2%	28.3%	utilidad operativa / ventas
Margen de utilidad neto	11.3%	17.8%	19.4%	20.3%	21.2%	utilidad neta / ventas
Rendimiento sobre activos totales	31.3%	45.2%	43.9%	39.7%	36.6%	utilidad neta / total activos
Rendimiento sobre patrimonio	41.5%	50.5%	47.0%	41.4%	37.4%	utilidad neta / patrimonio

En cuanto a las razones de liquidez, estas son un indicador de la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se analizó la razón corriente, una proporción entre activos y pasivos corrientes, siendo esta de 6.21 para el primer año y aumentando significativamente para los siguientes. Esto es positivo, pues al ser un número mayor a 1 desde el inicio, se sabe que se cuenta con capacidad para cubrir las obligaciones sin problema alguno. En cuanto a la razón de liquidez inmediata, es de 4.68 para el primer año y va en aumento para los siguientes; siendo esto también positivo para la empresa (Téllez, 2019).

Las razones de actividad analizadas fueron la rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar, período promedio de pago y rotación de activos totales. En cuanto a la rotación de inventarios, indica la velocidad con la que este inventario se convierte en ventas. Para la empresa planteada, este dato es de aproximadamente 60 días para el primer año, y luego disminuye para el resto de los años a 20 días. La disminución es positiva, pues significa que con el paso de los años se requerirán menos días para poder convertir en ventas este inventario. Cabe resaltar que uno de los elementos que hace que la rotación de inventarios sea más alta es la venta de licor (Téllez, 2019).

La rotación de cuentas por cobrar es 0 en todos los casos. Esto se debe a que, al no dar crédito a los clientes del restaurante, las cuentas por cobrar son siempre 0. El período promedio de pago de la empresa es de aproximadamente 39 días para el primer año, y para el resto de los años un constante de 15 días. Así, se observa que aproximadamente se realizan los pagos a proveedores 2 veces al mes. Por último, la rotación de activos totales es de 2.76 para el primer año, y va disminuyendo para los siguientes. Esto indica que con el paso de los años se esperaría que las ventas signifiquen una menor proporción de los activos totales; lo cual es efecto de la regularización de las operaciones de la empresa (Téllez, 2019).

En cuanto al índice de endeudamiento, este es de 0.25 para el primer año. Los siguientes años va disminuyendo hasta 0.02 para el año número 5. Esto es positivo para la empresa, demostrando que con el paso de los primeros años la deuda va disminuyendo hasta que se paga en su totalidad.

Las razones de rendimiento calculadas y analizadas fueron margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neto, rendimiento sobre activos totales y rendimiento sobre patrimonio. El margen de utilidad bruta es de un 67.9% para todos los años, siendo este un muy buen porcentaje para el restaurante. Luego para el margen de utilidad operativa, este inicia siendo de del 15.6%, aumentando hasta un 27.6%. Se puede observar así, una expectativa de aumento bastante significativa para los primeros 5 años en cuanto a la utilidad operativa. El margen de utilidad neto se comporta de forma similar, pero con un crecimiento menos acelerado. Inicia con un 11.3%; y aumentando hasta llegar a un 20.7%.

El rendimiento sobre los activos totales inicia con un porcentaje de 31.3% para el primer año. Se observa un aumento para el segundo año, alcanzando un 44.9%. Sin embargo, luego de esto se observa un pequeño decrecimiento para los siguientes 3 años, para llegar a un 35.8%. Finalmente, el rendimiento sobre el patrimonio inicia siendo de 41.5%, y aumenta para el segundo año a 50.1%. Luego disminuye los últimos 3 años para llegar a ser de 36.6%. Este comportamiento se debe a la desaceleración del crecimiento en ventas. Esto a su vez se debe a que la tasa de crecimiento de los clientes anuales pasa de ser del 25% a un 15%, y luego a un 7% estable.

## P. Riesgos económicos

El sector restaurantes puede verse afectado por distintas situaciones. Siendo parte de los negocios que requieren la convivencia social, cualquier situación que impida las reuniones de grupos de personas por motivos de salud o seguridad, será desfavorable. Un claro ejemplo de esto ha sido la situación vivida durante el 2020 en torno al COVID-19. Por motivo de frenar los contagios de casos de esta enfermedad, el sector restaurantes y hotelería tuvo que mantenerse cerrado por varios meses, hasta poder abrir de forma progresiva. Muchos de los pequeños restaurantes que contaban con la solvencia para soportar las pérdidas o adaptarse a las condiciones; se vieron obligados a cerrar.

En Guatemala, para los inicios de las restricciones en marzo, al menos un 95% de restaurantes tuvieron por algún período pérdidas del 100%. Luego para abril, aquellos que lograron adaptarse mediante envíos y comida para llevar recuperaron solamente un 5% a 7% de los ingresos que manejaban previo a la situación. A pesar de que este proyecto se plantea en un escenario donde esta situación está controlada, y que los años presentados son solamente para motivos de explicación; es posible que algo similar a lo que se ha vivido pueda llegar a suceder de nuevo. No solamente en torno a esta enfermedad, sino a otras situaciones que empujen al sector

restaurantes a cerrar sus puertas al público, siendo esto un gran riesgo para negocios de este tipo (Espinoza, 2020).

Otro de los principales riesgos económicos es el posible cambio de patrones de consumo dentro de la ciudad de Guatemala. Cada vez cobran más popularidad las plataformas digitales para consumo de alimentos, entrando a competir con el sector de los restaurantes tradicionales. Es posible adaptarse para poder hacer ventas también mediante estas plataformas. Sin embargo, si los patrones de consumo llegaran a cambiar de forma drástica en el futuro, y los restaurantes tradicionales no jugaran más un papel importante, esto sería muy perjudicial. Así también, existen factores económicos externos como lo son el aumento de precios, la inflación, o cambios en políticas que afecten el funcionamiento solvencia del restaurante.

Al poseer la empresa un préstamo bancario, este es uno de los mayores riesgos, pues si la situación económica del sector es desfavorable por algún motivo, no se podrá cumplir con esta deuda. Además, un sistema económico débil como país es siempre un riesgo para cualquier empresa guatemalteca; más aún si es una que recién ha iniciado sus operaciones.

## VII. Conclusiones

A. Según el estudio de mercado realizado, el 62% de las 50 personas encuestadas indicó que el menú es una razón clave para volver a un restaurante "Gourmet". El 56% expresó que el ambiente del restaurante es importante; y el 54% que la calidad de los ingredientes es otro factor decisivo.

B. La estrategia del nuevo restaurante se basará en diferenciación, ofreciendo en su ambiente particular y en su comida alemana "Gourmet" una experiencia distinta para el cliente.

C. El proyecto de emprendimiento de un nuevo restaurante "Gourmet" en la Ciudad de Guatemala es financieramente factible con los parámetros considerados en este trabajo, generando un valor intrínseco actual de la empresa de Q8,250,092.47 y en dólares de \$1,071,440.58; así como una recuperación de la inversión a 2 años.

D. Es importante mantener el número de clientes mensuales base en al menos 500, de modo que el ticket promedio por cliente planteado para el proyecto de Q243.33; y el margen bruto planteado de 67.9% generen valor positivo para la empresa. Estos parámetros son muy sensibles dentro del planteamiento del nuevo restaurante; siendo clave mantener un equilibrio entre ellos para la generación de valor de la empresa y su salud financiera.

E. Tomando en cuenta la inversión inicial en efectivo y dividendos; se calculó el retorno del accionista a modo de cálculo de ROI. Este será del 208%.

## VIII. Recomendaciones

A. A la industria gastronómica en general: presentar promociones para la recuperación de las pérdidas provocadas por las restricciones COVID-19; a modo de nivelar su margen de utilidad para el bienestar financiero de la empresa una vez las restricciones cesen.

B. A los restaurantes “Gourmet” de la Ciudad de Guatemala: construir y mantener un enfoque en alimentos de calidad, y un servicio caracterizado por su empatía y cercanía con el cliente; a modo de fortalecer la confianza y lealtad del mismo.

C. A los emprendedores guatemaltecos: realizar planes de negocio estructurados, para poseer objetivos claros en el inicio de sus negocios; así como supuestos financieros claros y justificados.

D. A cerca de los parámetros del trabajo realizado:

-Centrar esfuerzos en campañas de mercadeo en redes sociales, siendo estas de alto alcance para dar a conocer el nuevo emprendimiento desde sus inicios; esto por la importancia de mantener el número de clientes en al menos una base de 500 mensuales.

-Mantener política de dividendos estricta, retirándolos hasta el 3er año a pesar de presentar utilidades desde el primer año. Esto con el objetivo de tener un respaldo en caso se requiera potenciar el negocio en sus primeros años de funcionamiento.

-Hacer énfasis en la propuesta de valor del restaurante, a modo de diferenciarse de la oferta ya existente en el sector y la amplia competencia.

-Agregar al estudio de mercado en la sección encuesta, una pregunta referente al gasto promedio de las personas en este tipo de restaurante. Esto a modo de aprovechar el recurso para la obtención de información útil para establecer precios del restaurante.

## IX. Bibliografía

- Acevedo, R. (4 de noviembre de 2020). *Nuevos negocios*. (M. F. Rodas, Entrevistador)
- BAC CREDOMATIC. (25 de agosto de 2020). Obtenido de [https://content.baccredomatic.com/es-sv/applications/calc\\_pto/calculadora\\_pto.html](https://content.baccredomatic.com/es-sv/applications/calc_pto/calculadora_pto.html)
- Baena, E., Sánchez, J., & Suárez, O. (2003). *El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas*. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Ballinas, H. (20 de noviembre de 2020). Licenciado en Administración de Empresas y Gerente Financiero Servimerk S.A. (M. F. Rodas, Entrevistador)
- Banco de Guatemala. (2020). *Inflación Total*. Guatemala: Banco de Guatemala.
- Barrundia, M. (2 de agosto de 2020). *Factores Claves Restaurantes Gourmet*. (M. F. Rodas, Entrevistador)
- Berger, R. (28 de septiembre de 2020). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/advisor/investing/intrinsic-value/>
- Borrego, A. (30 de Agosto de 2016). *Análisis y Soluciones de Gestión*. Obtenido de <https://www.asgestion.com/determinacion-de-la-capacidad-de-un-restaurant/>
- Código de Trabajo. (29 de abril de 1961). Guatemala, Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (2012). *Portal SAT*. Obtenido de <https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/1899/legislacion-tributaria/18261/decreto-numero-10-2012-ley-de-actualizacion-tributaria.pdf>
- Damodaran. (07 de septiembre de 2020). *Data*. Obtenido de Damodaran : [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html#discrate](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate)
- Esan. (30 de octubre de 2019). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto/>
- Espinoza, I. (14 de mayo de 2020). *Confinamiento modifica hábitos de consumo en los restaurantes*. *El Periódico*.
- Fernández, J. (19 de septiembre de 2019). *Guatemala: El país donde se emprende con poco dinero, baja formación y mucho optimismo*. *Prensa Libre*.
- Gándara, N. (13 de agosto de 2016). *En Guatemala se inauguran 60 restaurantes nuevos diarios*. Guatemala, Guatemala.

- García, C. (12 de junio de 2014). *Social Gourmets*. Obtenido de <http://socialgourmets.com/creacion-de-un-presupuesto-de-marketing-para-un-restaurante-1a-parte/>
- Gobierno de Guatemala. (23 de septiembre de 2020). *Gobierno de Guatemala*. Obtenido de <https://www.guatemala.gob.gt/ventajas-de-las-sociedades-de-emprendimiento/>
- Grupo PAF. (17 de agosto de 2020). *Granja del Sol*. Obtenido de <https://www.grupo-paf.com/cerdo>
- Guerra, R. (2010). *Las Razones de Mayor Afluencia de Comensales en el Desayuno en relación a los otros Tiempos de Comida en Restaurantes tipo Ocasionales con Platillos Internacionales en la Ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad del Istmo Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Horizon. (17 de Agosto de 2020). *Horizon Magazine*. Guatemala.
- Juárez, E. (27 de julio de 2020). *Revista buen viaje*. Obtenido de <https://www.revistabuenviaje.com/luxury/restaurantes/rgourmet/rgourmet.ph>
- La Vanguardia. (14 de enero de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20200114/472901743109/la-inflacion-en-estados-unidos-cierra-2019-en-el-23-.html>
- Metros Cuadrados Guate Bienes Raíces. (04 de Agosto de 2020). *M2Guate*. Obtenido de <http://www.m2guate.com/Guatemala/Local/Renta/Zona-14/3531/M2Guate-R3197-Local-en-Renta-Guatemala-Zona-14>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (2007). *Mideplan*. Costa Rica: Gobierno de Costa Rica.
- Muñoz, G. (4 de abril de 2019). *Crece la Demanda de Hoteles y Restaurantes*. Prensa Libre.
- Navarro, J., & Ramón, M. (2019). *El CAPM, un Modelo de Valoración de Activos Financieros*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Paulino, J. (13 de noviembre de 2017). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/13/la-importancia-del-analisis-externo-de-una-empresa/>
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 2*.
- Pons. (10 de agosto de 2020). *Diccionario español alemán*. Stuttgart, Alemania.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Revista Entrepreneur . (octubre de 2020). *Entrepreneur en español*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265507>
- Schneir, J. (23 de enero de 2020). *Camino Financial*. Obtenido de <https://www.caminofinancial.com/es/cual-es-el-margen-de-ganancias-en-un-restaurante/>
- Schubries, S. (25 de agosto de 2020). *Gastronomía Alemana y Restaurantes Clásicos* . (M. F. Rodas, Entrevistador)
- ServiRestaurantes. (17 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.servirestaurantes.com/>

Téllez, A. (02 de septiembre de 2019). *Finanzas empresariales*. Obtenido de [https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas\\_para\\_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirven/#11\\_Razon\\_corriente](https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirven/#11_Razon_corriente)

United States Government. (07 de septiembre de 2020). *U.S. Department of the Treasury*. Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/textview.aspx?data=yield>

Universidad Internacional de Valencia. (21 de marzo de 2018). *VIU*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/la-ventaja-competitiva/>

Velázquez, R. (junio de 2020). *UAEH Academia de Innova*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa1/2020/disenio.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/disenio.pdf)

## X. Anexos

Estado de resultados	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Venta</b>	<b>Q 1,897,974.00</b>	<b>Q 2,960,839.44</b>	<b>Q 3,541,163.97</b>	<b>Q 3,955,338.51</b>	<b>Q 4,417,954.90</b>
Costo de venta	Q 609,249.65	Q 950,429.46	Q 1,136,713.63	Q 1,269,663.66	Q 1,418,163.52
<b>Utilidad bruta</b>	<b>Q 1,288,724.35</b>	<b>Q 2,010,409.98</b>	<b>Q 2,404,450.34</b>	<b>Q 2,685,674.85</b>	<b>Q 2,999,791.38</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>	<b>67.9%</b>
Gastos de operación					
Salarios	-Q 468,600.00	-Q 673,420.80	-Q 788,965.63	-Q 864,828.26	-Q 943,725.39
Servicios	-Q 110,388.57	-Q 169,086.17	-Q 201,253.62	-Q 224,292.80	-Q 250,006.67
Renta	-Q 184,800.00	-Q 192,192.00	-Q 199,879.68	-Q 207,874.87	-Q 216,189.86
Gastos legales	-Q 20,000.00	Q -	Q -	Q -	
Publicidad	-Q 94,898.70	-Q 148,041.97	-Q 177,058.20	-Q 197,766.93	-Q 220,897.75
Mantenimiento	-Q 50,000.00	-Q 52,000.00	-Q 54,080.00	-Q 56,243.20	-Q 58,492.93
<b>Gastos de operación total</b>	<b>-Q 928,687.27</b>	<b>-Q 1,234,740.94</b>	<b>-Q 1,421,237.13</b>	<b>-Q 1,551,006.05</b>	<b>-Q 1,689,312.59</b>
<b>% de venta</b>	<b>49%</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>Q 360,037.08</b>	<b>Q 775,669.04</b>	<b>Q 983,213.21</b>	<b>Q 1,134,668.80</b>	<b>Q 1,310,478.78</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>
Depreciaciones y amortizaciones	-Q 63,333.33	-Q 63,333.33	-Q 63,333.33	-Q 60,000.00	-Q 60,000.00
<b>EBIT</b>	<b>Q 296,703.74</b>	<b>Q 712,335.71</b>	<b>Q 919,879.87</b>	<b>Q 1,074,668.80</b>	<b>Q 1,250,478.78</b>
<b>EBIT %</b>	<b>16%</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>
Interés	-Q 9,674.42	-Q 8,013.80	-Q 6,226.15	-Q 4,301.74	-Q 2,230.11

Utilidad antes de impuestos	Q 287,029.32	Q 704,321.90	Q 913,653.73	Q 1,070,367.06	Q 1,248,248.68
Impuestos	-Q 71,757.33	-Q 176,080.48	-Q 228,413.43	-Q 267,591.76	-Q 312,062.17
<b>Utilidad neta</b>	<b>Q 215,271.99</b>	<b>Q 528,241.43</b>	<b>Q 685,240.30</b>	<b>Q 802,775.29</b>	<b>Q 936,186.51</b>
<b>% utilidad neta</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>
<b>Balance general</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Efectivo	Q 303,938.42	Q 746,083.59	Q 1,015,795.37	Q 1,330,792.28	Q 1,700,420.46
Cuentas por cobrar	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Inventario	Q 100,000.00	Q 52,078.33	Q 62,285.68	Q 69,570.61	Q 77,707.59
Propiedad planta y equipo	Q 276,626.15	Q 363,334.79	Q 479,059.65	Q 618,826.58	Q 781,724.32
Licencias	Q 8,000.00	Q 6,000.00	Q 4,000.00	Q 2,000.00	Q -
<b>Activos totales</b>	<b>Q 688,564.57</b>	<b>Q 1,167,496.70</b>	<b>Q 1,561,140.70</b>	<b>Q 2,021,189.47</b>	<b>Q 2,559,852.37</b>
Cuentas por pagar	Q 65,000.00	Q 39,058.74	Q 46,714.26	Q 52,177.96	Q 58,280.69
Préstamo bancario	Q 104,755.58	Q 81,387.54	Q 56,231.84	Q 29,151.73	Q -
<b>Pasivos totales</b>	<b>Q 169,755.58</b>	<b>Q 120,446.28</b>	<b>Q 102,946.10</b>	<b>Q 81,329.69</b>	<b>Q 58,280.69</b>
Capital social	Q 303,537.00	Q 303,537.00	Q 303,537.00	Q 303,537.00	Q 303,537.00
Utilidad del ejercicio	Q 215,271.99	Q 528,241.43	Q 685,240.30	Q 802,775.29	Q 936,186.51
Utilidades acumuladas	Q -	Q 215,271.99	Q 469,417.30	Q 833,547.48	Q 1,261,848.17
<b>Capital total</b>	<b>Q 518,808.99</b>	<b>Q 1,047,050.42</b>	<b>Q 1,458,194.60</b>	<b>Q 1,939,859.77</b>	<b>Q 2,501,571.68</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>Q 688,564.57</b>	<b>Q 1,167,496.70</b>	<b>Q 1,561,140.70</b>	<b>Q 2,021,189.47</b>	<b>Q 2,559,852.37</b>
Check	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO
Diferencia	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Utilidad neta	Q 215,271.99	Q 528,241.43	Q 685,240.30	Q 802,775.29	Q 936,186.51
Depreciación y amortización	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 63,333.33	Q 60,000.00	Q 60,000.00
Cambio en capital de trabajo	-Q 35,000.00	Q 21,980.42	-Q 2,551.84	-Q 1,821.23	-Q 2,034.24
<b>Flujo operativo</b>	<b>Q 243,605.33</b>	<b>Q 613,555.18</b>	<b>Q 746,021.79</b>	<b>Q 860,954.06</b>	<b>Q 994,152.26</b>
Capex	-Q 37,959.48	-Q 148,041.97	-Q 177,058.20	-Q 197,766.93	-Q 220,897.75
<b>Flujo de inversión</b>	<b>-Q 37,959.48</b>	<b>-Q 148,041.97</b>	<b>-Q 177,058.20</b>	<b>-Q 197,766.93</b>	<b>-Q 220,897.75</b>
Dividendos	Q -	Q -	-Q 274,096.12	-Q 321,110.12	-Q 374,474.60
Pago de deuda	-Q 21,707.42	-Q 23,368.04	-Q 25,155.70	-Q 27,080.11	-Q 29,151.73

<b>Flujo de financiamiento</b>	<b>-Q 21,707.42</b>	<b>-Q 23,368.04</b>	<b>-Q 299,251.81</b>	<b>-Q 348,190.22</b>	<b>-Q 403,626.34</b>
Flujo neto de efectivo	Q 183,938.42	Q 442,145.17	Q 269,711.78	Q 314,996.91	Q 369,628.18
Efectivo inicial	120,000	303,938	746,084	1,015,795	1,330,792
Efectivo final balance general	Q 303,938.42	Q 746,083.59	Q 1,015,795.37	Q 1,330,792.28	Q 1,700,420.46