

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN FINANCIERA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE UN LOCAL GASTRONÒMICO EN LA CIUDAD DE ASUNCIÓN, EN EL AÑO 2026

Autor

Lic. NADIA ANGELICA OLAZAR ARMOA

Tutor

Mg. LUCIO RAMÓN IBAÑEZ ARCE

Asunción – Paraguay

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN FINANCIERA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE UN LOCAL GASTRONÒMICO EN LA CIUDAD DE ASUNCIÓN. EL AÑO 2026

Autor

Lic. NADIA ANGELICA OLAZAR ARMOA

Trabajo Final de Posgrado presentado a la Universidad Autónoma de Asunción, como requisito parcial para la obtención del título de Magíster en Administración y Dirección Financiera

Tutor

Mg. LUCIO RAMÓN IBAÑEZ ARCE

Informe del Trabajo Final presentado y defendido como requisito parcial para la obtención del título de Magíster en Administración y Dirección Financiera

Lic. NADIA ANGELICA OLAZAR ARMOA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

Aprobado por el COMITÉ EXAMINADOR en
Asunción del Paraguay, en……..……. de……..2026

…….
Aclaración……..

…….
Aclaración……..

…….
Aclaración……..……..

Dedicatoria

A mis padres, Celia y Ciriaco, quienes me dieron la oportunidad de ser quien soy hoy, con valores que forjaron mi camino personal y laboral.

A mi esposo, Ergo, por el apoyo y acompañamiento incondicional desde el inicio de la carrera, alentándome a seguir para llegar a la meta.

Agradecimiento

Agradezco

A Dios por ser mi fortaleza y guiarme en cada paso de este camino.

A mi familia, mis padres, hermanos y mi esposo por darme fuerzas y alentarme a seguir hasta la culminación de esta etapa de formación profesional.

Resumen

Con el objetivo de desarrollar un Plan Financiero del Proyecto de Inversión para la apertura de una sucursal de un local gastronómico, en la ciudad de Asunción, en el año 2026, se desarrolló este trabajo, para el cual se han definido los siguientes objetivos específicos; **i)** describir el proyecto de inversión; **ii)** analizar el entorno económico del proyecto; **iii)** analizar la demanda de mercado y estimar las ventas; **iv)** determinar los costos de producción y/o prestación de servicios y fijar los precios venta; **v)** determinar la inversión inicial requerida; **vi)** determinar el plan de inversión y financiación; **vii)** estimar los ingresos y egresos operativos del proyecto; **viii)** confeccionar los Estados Financieros proyectados para el horizonte del proyecto; **ix)** evaluar integralmente el Plan Financiero del Proyecto de Inversión, y **x)** realizar conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo se compone de once capítulos que comienza con una introducción sobre la estructura del presente trabajo, sus objetivos y la motivación para su realización; en el segundo capítulo se realiza una descripción resumida de las principales características del proyecto de inversión que impactarán en su Plan Financiero; en el tercer capítulo se analiza el entorno y la coyuntura económica del proyecto a fin de establecer las proyecciones de crecimiento, inflación y tipo de cambio que se aplicarán a los flujos de dinero; en el cuarto capítulo se analiza la demanda de mercado y se establece las proyecciones de ventas para el horizonte del proyecto; en el quinto capítulo se analiza los costos y se fijan los precios de ventas; en el sexto capítulo se estima la inversión inicial requerida para el proyecto compuesto por la inversión en activos fijos, el capital operativo y los gastos preoperativos; en el séptimo capítulo se estiman los ingresos y egresos operativos de proyecto; en octavo capítulo se determinan el plan de inversión y las fuentes y condiciones de financiamiento de proyecto; en el noveno capítulo se confeccionan y proyectan los tres principales Estados Financieros que servirán para el posterior análisis; en el capítulo décimo se realiza el análisis integral y se determina la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Se ha desarrollado este Plan Financiero para el periodo 2026 – 2030, aplicando técnicas y metodologías financieras que garanticen estimaciones razonables, realizables y coherentes de niveles de inversiones requeridas, costos de producción y/o prestaciones de servicios, volúmenes de ventas, ingresos y egresos operativos, a fin de lograr la mayor exactitud en la determinación de la rentabilidad potencial del proyecto de inversión. Las proyecciones monetarias han sido ajustadas a los niveles de inflación determinados por el análisis del entorno económico y los niveles de ventas acorde a las proyecciones de crecimiento de la economía; los costos y gastos han sido estimados en base a investigaciones de mercado para establecer precios reales. Los activos han sido depreciados aplicando técnicas lineales y años de vida útil en base a la legislación tributaria vigente.

Se ha determinado que la inversión requerida para el presente proyecto es de Gs. 1.817.907.419, la cual se recupera a los 1 año y 9 meses. El análisis de los flujos netos del proyecto con una Tasa de Descuento estimada en 12 % arrojan una VAN de 1.546.252.362 y una TIR de 46% por lo que se concluye que el Proyecto de Inversión es económica y financieramente viable.

Palabras claves: Plan financiero, Proyecto gastronómico, Costos de producción, Proyección de ventas y Punto de equilibrio.

Índice

Página

Resumen…… vi
1. INTRODUCCIÓN.....…….....…… 01
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO..... 05
2.1. Antecedentes y Descripción de la Empresa Matriz..... 05
2.2. Descripción del Proyecto de Inversión..... 06
2.2.1. Generalidades..... 06
2.2.2. Descripción de las Actividades Operativas..... 12
2.2.3. Requerimientos de Recursos Humanos..... 17
2.2.4. Requerimientos de Infraestructura Física y Técnica..... 21
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL PROYECTO..…… 29
3.1. Determinación del Entorno Económico..... 29
3.1.1. Entorno Económico Nacional..... 30
3.1.2. Entorno Económico del Sector..... 33
3.2. Estimación de Variables Macroeconómicas para las Proyecciones Financieras... 35
3.2.1. Estimación del PIB para el Horizonte del Proyecto..... 35
3.2.2. Estimación de la Inflación para el Horizonte del Proyecto..... 36
4. ANALISIS DE LA DEMANDA DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE VENTAS 38
4.1. Construcción y Análisis de la Demanda Histórica del Producto / Servicio..... 38
4.2. Proyección de la Demanda Potencial para el Horizonte del Proyecto..... 41
4.3. Delimitación del Alcance del Proyecto..... 42
4.4. Objetivos de Ventas para el Horizonte del Proyecto en Unidades..... 44
5. ANALISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCIÓN Y PRECIOS DE VENTAS..... 46
5.1. Análisis de los Elementos del Costo de Producción…….. 46
5.2. Cálculo de los Materiales y Suministros Directos....…….. 47
5.3. Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD)……..……... 54
5.4. Costo Cálculo de los Costos Indirectos de Producción.....…….. 55
5.5. Cálculo de los Costos Unitarios de Producción.....…….. 57
5.6. Fijación de los Precios Unitarios de Ventas.....…… 58
6. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICAL REQUERIDA.....…….. 61

6.1. Inversión Inicial Requerida..... 61
6.1.1. Inversión en Activo Fijo..... 62
6.1.2. Construcciones..... 63
6.1.2.1 Maquinarias, herramientas y equipos 65
6.1.2.2. Transporte 68
6.1.2.3. Bienes Muebles, Útiles y Enseres 69
6.1.3. Capital Operativo ……... 73
6.1.4. Gastos Pre-Operativos …… 74
6.2. Depreciaciones y Amortizaciones..... 76
6.2.1. Depreciación de Tangibles..... 76
6.2.2. Amortización de Intangibles..... 78
7. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN……..... 80
7.1. Plan de Inversión del Proyecto..... 80
7.2. Plan de Financiación..... 81
7.3. Determinación de la Fuente de Financiación Externa..... 82
7.3.1. Alternativas de Financiación..... 82
7.3.2. Selección de la Fuente de Financiación Externa y sus Condiciones..... 83
7.3.3. Amortización de la Deuda..... 84
8. PREVISIÓN FINANCIERADE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO… 89
8.1. Previsión de Ingresos..... 89
8.1.1. Proyección de Precios de Venta..... 89
8.1.2. Previsión de los Ingresos Operativos..... 90
8.2. Previsión de Egresos..... 92
8.2.1. Costos de Producción / Prestación de Servicios..... 92
8.2.2. Gastos Administrativos / Operativos..... 94
8.2.3. Gastos de Venta / Comerciales..... 109
8.2.4. Gastos Financieros.....113
9. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....…….... 115
9.1. Flujo de Efectivo..... 115
9.2. Estados de Resultados..... 117
9.3. Balances..... 117
10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PLAN FINANCIERO.....……. 119

10.1. Evaluación Económica Financiera del Proyecto de Inversión..... 119
10.1.1. Tasa de Descuento del Proyecto..... 119
10.1.2. Valor Presente Neto VAN..... 120
10.1.3. Tasa Interna de Retorno TIR..... 121
10.1.4. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI..... 122
10.1.5. Índice de Rentabilidad IR..... 124
10.2. Análisis de Costos..... 124
10.2.1. Determinación de los Costos Fijos y Variables..... 124
10.2.2. Cálculo del Margen de Contribución..... 126
10.2.3. Determinación y Análisis del Punto de Equilibrio..... 127
10.3. Análisis Financiero..... 128
10.3.1. Evolución de Masas Patrimoniales..... 128
10.3.2. Análisis de Ratios.....130
10.4. Análisis de Riesgos..... 137
10.4.1. Análisis de Sensibilidad..... 137
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIOES..... 143
BIBLIOGRAFÍA…….147
ANEXOS…… 148

Lista de Tablas

Página

Tabla 1	Productos que ofrece la empresa	11
Tabla 2	Cálculo de la Capacidad Máxima de Producción al año.....	12
Tabla 3	Horarios y turnos de trabajo …….....	13
Tabla 4	Leyes y normas que impactan en el Proyecto	17
Tabla 5	Plantel de personal permanente requerido …….....	18
Tabla 6	Sistema de remuneración del personal …….....	20
Tabla 7	Resumen de área del predio e instalaciones……...	24
Tabla 8	Resumen de rodados requeridos para el Proyecto	25
Tabla 9	Resumen de maquinarias requeridas para el Proyecto	26
Tabla 10	Proyección del Crecimiento del PIB para el periodo 2026 al 2030……..	36
Tabla 11	Proyección de la Inflación para el periodo 2026 al 2030.....	37
Tabla 12	Datos para la construcción de la demanda histórica del sub sector……..	39
Tabla 13	Demanda histórica estimada del sub-sector desde el año 2016 al 2025	40
Tabla 14	Demanda estimada del sub-sector para los años 2026 al 2030……...	42
Tabla 15	Resumen para la fijación de objetivos de venta……	44
Tabla 16	Objetivos de venta en cantidades de productos para los próximos 5 años	45
Tabla 17	Resumen de los principales elementos del costo	47
Tabla 18	Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Margarita	48
Tabla 19	Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Pepperoni	49
Tabla 20	Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Italiana	50
Tabla 21	Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Open Sea	50
Tabla 22	Cálculo de los materiales y suministros directos de bombitas de mandioca relleno de mozzarella	51
Tabla 23	Cálculo de los materiales y suministros directos de Brownie…….	53
Tabla 24	Cálculo de los materiales y suministros directos de Cheesecake……	53
Tabla 25	Estimación de gastos en salarios y cargas sociales MOD……	55
Tabla 26	Resumen de Costos Indirectos	56
Tabla 27	Cálculo del Costo Unitario por línea de producto	57
Tabla 28	Resumen de precios de la competencia.....	59
Tabla 29	Fijación de Precios de Venta	60
Tabla 30	Resumen de la inversión inicial requerida para el Proyecto de Inversión	62

Tabla 31	Resumen de Inversión en Activo Fijo ……	63
Tabla 32	Detalle de la inversión en instalaciones	64
Tabla 33	Detalle de la inversión en construcciones en propiedad de terceros	66
Tabla 34	Detalle de la inversión en maquinarias e implementos	67
Tabla 35	Detalle de la inversión en equipos en general	68
Tabla 36	Detalle de la inversión en motocicletas …….....	69
Tabla 37	Detalle de la inversión en muebles en general.....	71
Tabla 38	Detalle de la inversión en útiles y enseres de trabajo	72
Tabla 39	Detalle de la inversión en marcas, patentes y licencias	73
Tabla 40	Estimación del capital operativo	74
Tabla 41	Estimación de los gastos preoperativos.....	75
Tabla 42	Estimación de los gastos preoperativos de constitución	75
Tabla 43	Cálculo de la cuota de depreciación anual por tipo de bien del activo fijo	76
Tabla 44	Cálculo del valor residual del activo fijo.....	77
Tabla 45	Cálculo de la cuota de Amortización anual del activo fijo intangible	78
Tabla 46	Cálculo de la cuota de amortización anual total del activo fijo intangible	79
Tabla 47	Proyección anual de la amortización de los activos intangibles (Horizonte 5 años)	79
Tabla 48	Cronograma de Inversiones……	81
Tabla 49	Resumen de la inversión inicial requerida para el proyecto de Inversion	82
Tabla 50	Resumen de Condiciones Crediticia.	83
Tabla 51	Resumen de Condiciones Crediticia.....	84
Tabla 52	Plan de Amortización de la deuda por mes y año -Años 1 al 3.....	86
Tabla 53	Plan de Amortización de la deuda por mes y año -Años 4 al 5 ……..	87
Tabla 54	Resumen de capital e intereses pagados por año ……	88
Tabla 55	Proyección de precios de venta ……..	90
Tabla 56	Estimación de ingresos del Proyecto de Inversión para los 5 años ……	91
Tabla 57	Proyección de costos de productos por categoría para los próximos5 años	93
Tabla 58	Estimación de costos totales para los próximos 5 años …….....	94
Tabla 59	Resumen de Gastos Administrativos para los próximos 5 años ……	95
Tabla 60	Estimación de salarios y cargas sociales del personal administrativo para el Año 1	96

Tabla 61	Proyección de salarios y cargas sociales del personal administrativo para 5 años	97
Tabla 62	Estimación de gasto en concepto de Servicios Básicos para el Año 1....	97
Tabla 64	Estimación de gasto en Honorarios Profesionales del Contador Año 1	98
Tabla 65	Proyección de gasto en Honorarios Profesionales Contador para 5 años	98
Tabla 66	Estimación de gasto en Honorarios Regente de Alimentos para el Año 1	99
Tabla 67	Proyección de gasto en Honorarios Regente de Alimentos para los 5 años	99
Tabla 68	Estimación de gasto en Asesorías Externas Ocasionales para el Año 1	100
Tabla 69	Proyección de gasto en Asesorías Externas Ocasionales para los 5 años	100
Tabla 70	Estimación de gasto en Gastos Limpieza tercerizada para el Año 1	101
Tabla 71	Proyección de gasto en Gastos Limpieza tercerizada para los 5 años	101
Tabla 72	Estimación de gasto en Servicio de Higiene y Ambientación para Año 1	102
Tabla 73	Proyección de gasto en Servicio de Higiene y Ambientación para 5 años	102
Tabla 74	Estimación de gasto en Renovación de Registros y Patentes para Año 1	103
Tabla 75	Proyección de gasto en Renovación de Registros y Patentes para 5 años	103
Tabla 76	Estimación de gasto en Servicio de Lavandería para el Año 1 ……...	104
Tabla 77	Proyección de gasto en concepto de Servicio de Lavandería para los 5 años.	104
Tabla 78	Estimación de gasto en concepto de Alquiler del Local para el Año 1...	105
Tabla 79	Proyección de gasto en concepto de Alquiler del Local para los 5 años	105
Tabla 80	Estimación de gasto en concepto de Papelería y Útiles para el Año 1	106
Tabla 81	Proyección de gasto en concepto de Papelería y Útiles para los 5 años	107
Tabla 82	Estimación de gasto en Gastos de Mantenimiento y Reparación - Año 1	107
Tabla 83	Proyección de gasto en Gastos de Mantenimiento y Reparación - 5 años.	108
Tabla 84	Estimación de gasto en Control de Plagas y Ambientación para el Año 1	108
Tabla 85	Proyección de gasto en Control de Plagas y Ambientación - 5 años…..	108
Tabla 86	Estimación de gasto en concepto de Servicios de Delivery para el Año 1	109
Tabla 87	Proyección de gasto en concepto de Servicios de Delivery - 5 años.	109
Tabla 88	Resumen de Gastos de Ventas / Comerciales para los próximos 5 años	110
Tabla 89	Estimación de salarios y cargas sociales anual del personal comercial para el Año 1	111
Tabla 90	Proyección de salarios y cargas sociales del personal comercial hasta el Año 5	111

Tabla 91	Estimación de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas para el Año 1	112
Tabla 92	Proyección de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas para los 5 años	112
Tabla 93	Estimación de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas para el Año 1	112
Tabla 94	Estimación de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas para los 5 años	113
Tabla 95	Resumen de Gastos Financieros para los próximos5 años……..	114
Tabla 96	Flujo de Caja del Plan de Negocio …….....	118
Tabla 97	Estado de Resultados Proyectado…….	117
Tabla 98	Balance general proyectado…….	118
Tabla 99	Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital – WACC …….	119
Tabla 100	Cálculo del VAN sobre flujo de efectivo económico 5 Años……..	120
Tabla 101	Cálculo del VAN sobre flujo financiero 5 Años …….	121
Tabla 102	Cálculo de la TIR de los flujos económicos ……	122
Tabla 103	Cálculo de la TIR de los flujos financieros.	122
Tabla 104	Cálculo del periodo de recuperación de la inversión – PRI ……	123
Tabla 105	Cálculo del índice de rentabilidad ……..	124
Tabla 106	Clasificación de costos fijos y variables	125
Tabla 107	Clasificación de costos fijos y variables……..	126
Tabla 108	Cálculo del Punto de Equilibrio en guaraníes y en unidades de productos.	127
Tabla 109	Análisis Vertical de las Masas Patrimoniales	129
Tabla 110	Cálculo del Ratio de Liquidez …….....	130
Tabla 111	Cálculo de Ratio de Rentabilidad sobre Ventas	132
Tabla 112	Cálculo de Ratio de Endeudamiento	133
Tabla 113	Cálculo de Ratios de Eficiencia y Rentabilidad ……..	135
Tabla 114	Semáforo tablero de control ……	136
Tabla 115	Detalle del escenario base en el análisis de sensibilidad …….	138
Tabla 116	Detalle del escenario optimista en el análisis de sensibilidad…….	141
Tabla 117	Detalle del escenario pesimista en el análisis de sensibilidad…….	142

Lista de Gráficos

Página

Gráfico 1	Evolución de Crecimiento PIB de Paraguay en el periodo 2016 al 2025	32
Gráfico 2	Evolución de la Inflación de Paraguay en el periodo 2016 al 2025.....	33
Gráfico 3	Contribución del sector gastronómico al PIB periodo 2016 – 20225…..	35
Gráfico 4	Evolución de la demanda histórica estimada sub sector 2016 al 2025…	41
Gráfico 5	Proporción de las Ventas por productos o líneas de productos	45
Gráfico 6	Composición promedio de los costos de producción.....	58
Gráfico 7	Punto de Equilibrio …….....	128
Gráfico 8	Evolución de Masas Patrimoniales	129
Gráfico 9	Evolución del Ratio de Liquidez en 5 años.....	131
Gráfico 10	Ratio de Rentabilidad sobre las Ventas …….....	132
Gráfico 11	Ratio de endeudamiento durante los 5 años …….....	134
Gráfico 12	Evolución de Ratios Financieros …….....	135

Lista de Figuras

		Página
Figura 1	Ubicación del local	07
Figura 2	Pizza Carbonara	09
Figura 3	Ñoquis al Roquefort	09
Figura 4	Vista del salón climatizado de Francescana …….…….	10
Figura 5	Vista del patio del local.....	10
Figura 6	Organigrama funcional de la empresa…….....	19
Figura 7	Plano de instalaciones del proyecto.....	22
Figura 8	Imagen referencial de la fachada del nuevo local.....	23
Figura 9	Imagen del interior del salón…….....	23
Figura 10	Imagen del Motocarro tipo Piaggio Ape	25
Figura 11	Imagen de amasadora industrial	26
Figura 12	Imagen de horno industrial	27
Figura 13	Imagen referencial de línea de mobiliario de oficina	28
Figura 14	Alcance geográfico del proyecto.....	43
Figura 15	Fórmula del periodo de recuperación de la inversión PRI	123
Figura 16	Fórmula del margen de contribución……..	126
Figura 17	Fórmula y resultado ideal de cada Ratio…….	134

1. INTRODUCCIÓN

Un Plan Financiero es una herramienta de gestión que permite determinar la viabilidad económica y la sostenibilidad de cualquier iniciativa empresarial a largo plazo. Su función principal es convertir las metas en números, y al mismo tiempo, dibuja la hoja de ruta de las acciones que deben realizarse para lograrlas.

Asimismo, permite proyectar el comportamiento de los recursos financieros bajo diversos escenarios de riesgo e incertidumbre; ya que facilita la identificación de las necesidades de inversión inicial, fuentes de financiamiento mas conveniente en plazo y tasas; este plan permite minimizar riesgos ocultos evitando la improvisación y aumentando así las probabilidades de retorno de la inversión.

Un plan financiero estructurado y con el análisis de todos los escenarios, es una carta de presentación ante posibles inversionistas o entidades bancarias, demostrando la solidez y el rigor técnico con el que se ha diseñado la propuesta de inversión.

El objetivo general del presente Trabajo Final de Maestría consiste en el desarrollo de un Plan Financiero del Proyecto de Inversión para la Apertura de sucursal de un local gastronómico en la ciudad de Asunción en el año 2026.

Los objetivos específicos son; i) describir el proyecto de inversión; ii) analizar el entorno económico del proyecto; iii) analizar la demanda de mercado y estimar las ventas; iv) analizar los costos de producción y fijar los precios ventas; v) determinar la inversión inicial requerida; vi) determinar el plan de inversión y financiación; vii) estimar los ingresos y egresos

operativos del proyecto; viii) confeccionar los Estados Financieros proyectados para el horizonte del proyecto; ix) evaluar integralmente el Plan Financiero del Proyecto de Inversión y x) realizar conclusiones y recomendaciones.

La motivación principal que impulsa la realización de este Trabajo Final de Maestría responde tanto a un interés académico como a una oportunidad de desarrollo profesional. En este sentido, el presente trabajo no se limita únicamente a un análisis teórico, sino que se desarrolla sobre la base de un proyecto real en funcionamiento, lo que permite unir los conceptos académicos con situaciones concretas del entorno empresarial. Esta característica aporta un enfoque práctico y real al estudio, facilitando la toma de decisiones basada en información financiera y análisis técnico.

Asimismo, la participación en el proceso de análisis financiero del proyecto ha permitido adquirir una visión más integral sobre la gestión de inversiones, comprendiendo no solo la formulación de proyecciones, sino también la importancia de la planificación y del control.

El presente informe se compone de diez capítulos adicionales en los cuales se tratarán los siguientes temas:

En el Capitulo 2; se presenta una descripción general del proyecto de inversión, incluyendo su naturaleza, alcance, objetivos y características principales. Se detalla el modelo de negocio, la propuesta de valor y el contexto en el cual se desarrollará la nueva sucursal gastronómica. Asimismo, se exponen los antecedentes de la empresa, su evolución y posicionamiento en el mercado, permitiendo comprender las bases sobre las cuales se sustenta la expansión planteada.

En el Capítulo3; aborda el análisis del entorno macroeconómico y sectorial en el que se inserta el proyecto, considerando variables como el crecimiento económico, la inflación, el

comportamiento del consumo y la evolución del sector gastronómico. Se utilizan fuentes oficiales y estadísticas relevantes para evaluar las condiciones del mercado y su impacto en la viabilidad del proyecto. Este análisis permite contextualizar la inversión dentro de un escenario económico realista.

En el Capítulo 4; se estudia la demanda potencial del proyecto, identificando el perfil del consumidor, sus preferencias y hábitos de consumo. Se analizan variables como el tamaño del mercado, la competencia existente y las tendencias del sector gastronómico. A partir de este análisis, se estiman las ventas proyectadas, constituyendo una base fundamental para el desarrollo del plan financiero.

En el Capítulo 5; se identifican y clasifican los costos asociados al proyecto, incluyendo costos directos, indirectos y operativos. Se desarrolla la estructura de costos por línea de producto, considerando materias primas, mano de obra y costos indirectos de producción. Asimismo, se define la política de precios en función de los costos y el mercado, asegurando la rentabilidad del negocio.

En el Capítulo 6; se define la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo activos fijos, capital de trabajo y gastos preoperativos. Se presentan los componentes de la inversión de manera estructurada, permitiendo visualizar la magnitud del desembolso inicial. Además, se justifica cada rubro en función de su aporte al funcionamiento del negocio.

En el Capítulo 7; se analiza la estructura de financiamiento del proyecto, identificando las fuentes de fondos disponibles y las condiciones de financiamiento. Se evalúan alternativas como crédito bancario y recursos propios, considerando tasas de interés, plazos y garantías. Asimismo, se desarrolla el plan de amortización de la deuda y su impacto en el flujo de caja.

En el Capítulo 8; se presenta las proyecciones financieras del proyecto, incluyendo ingresos, costos y resultados operativos a lo largo del horizonte de evaluación. Se elaboran los estados financieros proyectados, tales como el Estado de Resultados y el Flujo de Caja. Estas proyecciones permiten analizar la evolución económica del proyecto en el tiempo.

En el Capítulo 9; se realiza la evaluación financiera integral del proyecto mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PRI). Se analiza la rentabilidad del proyecto y su capacidad de generar valor. Asimismo, se comparan los resultados con el costo de capital para determinar su viabilidad.

En el Capítulo 10; evalúa los principales riesgos asociados al proyecto, mediante el análisis de sensibilidad y la construcción de escenarios. Se identifican las variables críticas que pueden afectar la rentabilidad y se analiza el impacto de posibles cambios en dichas variables. Esto permite medir la solidez del proyecto frente a condiciones adversas.

En el Capítulo 11; en este capítulo se presentan las conclusiones derivadas del análisis integral del proyecto, destacando los principales hallazgos y resultados obtenidos. Asimismo, se formulan recomendaciones orientadas a la toma de decisiones, considerando la viabilidad financiera y los riesgos identificados. Este apartado sintetiza el aporte del trabajo y su aplicación práctica.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. Antecedentes y Descripción de la Empresa Matriz

Francescana es una pizzería que sigue un estilo italiano, fundada en el año 2019 por Valentina Quevedo. Su propuesta inicial se centró en ofrecer servicios de catering para eventos privados, utilizando un carrito móvil. El equipo comenzó con tan solo tres integrantes, orientada principalmente a eventos exclusivos.

La llegada de la pandemia representó un punto de inflexión para la empresa, ya que, los eventos fueron suspendidos de manera inmediata. Ante esta situación, Francescana se vio obligada a reinventar su modelo de negocio y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias, realizando entrega de sus productos a domicilio (servicio de delivery).

En este proceso de adaptación, la empresa implementó una estrategia exitosa: ofrecer pizzas precocidas y envasadas al vacío, permitiendo a los clientes finalizar el horneado en sus propios hogares, facilitando la continuidad del negocio durante la crisis sanitaria.

El crecimiento sostenido de la empresa propició la apertura de un local físico en junio de 2022. Este espacio fue concebido para ofrecer una experiencia completamente inmersiva, evocando el "auténtico sabor italiano". La apertura del local era el objetivo principal de la propietaria, quien logró materializar su visión en esa fecha.

Actualmente, Francescana cuenta con un plantel de dieciseis empleados. El local está situado en el barrio Mburucuyá, específicamente en la dirección Dr. Camacho Dure 165 c/ Santísima

Trinidad. El espacio incluye una casita con patio y mesas que se extienden hasta la vereda, reforzando el concepto de sentirse "como en casa".

Como parte de su expansión y consolidación en el mercado gastronómico, la empresa se encuentra en proceso de habilitar una nueva sucursal, reafirmando su crecimiento y la creciente demanda por sus productos.

Este nuevo punto de atención permitirá incrementar la capacidad operativa total de la empresa, optimizando el volumen de producción y la eficiencia en la distribución. La apertura de la sucursal también contribuirá a diversificar los canales de venta y reducir la dependencia de un único local, lo que disminuye el riesgo operativo asociado a la concentración geográfica.

2.2. Descripción del Proyecto de Inversión

2.2.1. Generalidades

2.2.1.1. El Proyecto

Francescana propone abrir una nueva sucursal en Asunción, replicando su exitoso modelo de pizza napolitana artesanal. El negocio se basa en:

- Fermentación lenta de masa (48h) y cocción en horno europeo a 500°C en 90 segundos.
- Ingredientes premium como mozzarella fior di latte y compras directas a productores locales.
- Canales múltiples: restaurante, catering (desde 40 pizzas), take out y pizzas precocidas envasadas al vacío.

El público al que se dirige la empresa está compuesto por parejas, familias, grupos de amigos y personas apasionadas por la auténtica cocina italiana. Estos segmentos de clientes valoran la calidad por encima del precio y buscan experiencias memorables, apreciando

especialmente los productos artesanales que reflejan la identidad napolitana que ofrece el establecimiento.

La nueva sucursal contará con hornos de alta temperatura y un equipo capacitado para mantener el estándar artesanal de la marca. En un escenario conservador (60% de capacidad operativa), se estima una producción mensual de aproximadamente 1000 pizzas artesanales para consumo en local y take out, 500 pizzas precocidas envasadas al vacío, 250 pizzas mensuales destinadas a catering.

Todos los procesos serán estandarizados por tiempo y por peso, asegurando la uniformidad del producto. Asimismo, todas las recetas y sus medidas estarán registradas en un sistema informático, lo que garantizará un control preciso y una adecuada trazabilidad en la producción.

2.2.1.2. Ubicación

El local estará ubicado entre las calles Gonzalo Bulnes casi Eusebio Lillo Robles, próximo al local Depelle, de la ciudad de Asunción.

Figura 01

Ubicación del local



Fuente: Elaboración propia

2.2.1.3. Descripción de los Productos / Servicios

Francescana está dedicada a la elaboración de pizzas al estilo napolitano, destacándose por su proceso de fermentación lenta en frío, masas ligeras y el uso de ingredientes seleccionados que garantizan una textura aireada y un sabor auténtico. Entre sus especialidades se encuentran variedades como la Gitana, Italiana y Tropicana, junto con un menú que abarca dieciocho sabores cuidadosamente desarrollados. Cada una de estas propuestas combina tradición y creatividad, ofreciendo alternativas que no solo respetan la esencia de la pizza napolitana, sino que también incorporan elementos innovadores que amplían los límites de la experiencia gastronómica.

Además de su línea principal de pizzas, la marca cuenta con una selección de pastas artesanales, elaboradas con técnicas tradicionales que aseguran frescura y calidad en cada porción. Tambien ha desarrollado una línea de productos precocidos y congelados, envasados al vacío y listos para cocinar, permitiendo que los clientes disfruten del sabor característico de Francescana en sus hogares sin perder calidad ni textura.

El negocio complementa su propuesta con un servicio de catering adaptable a distintos tipos de eventos, así como con opciones de take out pensadas para quienes buscan rapidez sin resignar sabor. Gracias a esta diversidad de productos y servicios, la empresa logra atender diferentes ocasiones de consumo, ampliando su alcance y consolidándose como una opción versátil dentro del mercado gastronómico.

Esta diversificación permite equilibrar la demanda entre diferentes canales de venta, disminuyendo la dependencia de un único segmento. Además, aporta mayor estabilidad operativa, ya que cada línea presenta variaciones estacionales distintas. Esto facilita una planificación más eficiente de recursos, tanto en producción como en personal.

En términos financieros, la estructura multicanal reduce riesgos y mejora la previsibilidad de los ingresos.

Figura 02

Pizza Carbonara



Fuente: Facebook.

Figura 03

Ñoquis al Roquefort



Fuente: Facebook.

Figura 04

Vista del salón climatizado de Francescana



Fuente: Facebook.

Figura 05

Vista del patio del local



Fuente: Facebook

Tabla 01

Productos que ofrece la empresa

Producto	Ciclo de producción	Características
Pizza Gitana	48 horas	Mozzarella fresca, parmesano, crema francescana y jamón serrano español
Pizza Italiana	48 horas	Salsa de tomate con Cherry, pesto, queso cremoso y mozzarella
Pizza Tropicana	48 horas	Mozzarella fresca, crema stracciatella, ralladura de limón y parmesano
Pizza Open Sea	49 horas	Camarones al ajillo, sabor intenso y fresco
Menú pastas, empanadas, croquetas	1 dia	Empanadas fritas de carne, de queso roquefort y cebolla, jamón y queso
Pastas congeladas	2 dias	Envasadas al vacío, listas para cocción, mantienen calidad y sabor artesanal
Pizzas precocidas	2 dias	Envasadas al vacío, cocción final en casa, masa liviana y fermentada

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.4. Cálculo de la Capacidad Máxima de Producción (Instalada)

Francescana cuenta con un amplio comedor de 120 m², diseñado para garantizar comodidad y amplitud a sus clientes. La distribución del espacio está calculada en función de 1,2 m² por persona, lo que permite acomodar hasta 100 comensales de manera simultánea, facilitando la circulación dentro del local. El restaurante ofrece servicio en un único turno diario, que va de martes a domingo, desde las 19:00 hasta las 23:30, abarcando así las horas de mayor demanda nocturna. Este régimen de trabajo se mantiene constante durante 313 días al año, resultado de operar seis días a la semana durante 52 semanas, asegurando una oferta estable y continua para sus clientes habituales y nuevos visitantes.

En cuanto al equipo de cocina, la empresa dispone de un plantel conformado por cuatro cocineros altamente capacitados, quienes cumplen turnos de siete horas diarias, también de martes a domingo. Esta organización permite mantener el trabajo en equipo y la rotación de

turnos aseguran que cada jornada se desarrolle de manera óptima y sin sobrecarga para los colaboradores.

Tabla 02

Cálculo de la Capacidad Máxima de Producción al año.

Producto	Lugares disponibles	Horario de atención	Cambio mesa por día	Capacidad máxima comensal	Capacidad mensual (24 días)	Capacidad máxima anual
Pizzas artesanales (local y take out)	100	19:00 a 23:30	2	250	6.000	72.000
Pizzas precocidas envasadas al vacío	100	19:00 a 23:30	2	250	6.000	72.000
Pastas artesanales, ñoquis	100	19:00 a 23:30	2	250	6.000	72.000
Capacidad máxima de producción por año						**216.000**

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Descripción de las Actividades Operativas

2.2.2.1. Horarios de Trabajo

La organización de turnos y horarios de trabajo en la empresa se estructura en función de optimizar la operatividad y asegurar eficiencia. Se establecen dos turnos principales, diurno y nocturno, con distribución según el área: la administración trabaja de lunes a viernes en horario de oficina, ventas y mozos cubren los días de mayor demanda con turnos adaptados, y producción opera de martes a domingo en ambos turnos. Este esquema maximiza recursos, previene la saturación del personal y garantiza cobertura continua, cumpliendo normativas laborales y permitiendo una respuesta ágil y eficiente en todas las áreas.

Además, la planificación incluye un sistema de rotación equilibrado para evitar cargas excesivas y mantener la calidad del servicio; se prioriza el bienestar del equipo mediante la asignación de pausas adecuadas y una distribución justa de las horas laborales.

Tabla 03

Horarios y turnos de trabajo

Área	Turnos	Entrada	Salida	Descanso
Administrativa	Lunes a Viernes	08:00	17:00	60 min
Recepción de mercaderías	Lunes a Viernes	08:00	17:30	60 min
Producción turno 1	Martes a Domingo	08:00	16:30	30 min
Producción turno 2	Martes a Domingo	16:00	23:30	30 min
Atención al cliente turno 1	Viernes a Domingo	11:00	15:00	
Atención al cliente turno 2	Martes a Domingo	18:00	23:30	30 min

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.2. Provisión de Insumos y Materias Primas

La empresa adquiere sus insumos y materias primas exclusivamente a proveedores locales, priorizando la calidad artesanal y la entrega regular para asegurar la frescura de pizzas y pastas. Las recepciones de mercadería se programan de martes a jueves, entre las 08:00 y 15:00 horas, directamente en el local, siendo el transporte responsabilidad de cada proveedor. Este esquema permite prescindir de gastos fijos en logística propia, como combustible o mantenimiento vehicular. Entre los principales insumos se encuentran harinas especiales, quesos artesanales, tomates, embutidos y envases diseñados para la conservación.

Para el almacenamiento, la empresa dispone de una cámara de frío destinada a materias primas frescas, lo que garantiza la óptima conservación de los ingredientes hasta su utilización. Asimismo, cuenta con una cámara de congelado para insumos que requieren conservación prolongada y para el almacenamiento de hielo necesario en las operaciones diarias. Las preparaciones listas para cocinarse se organizan en una heladera destinada a productos terminados, mientras que una segunda heladera de congelados alberga pizzas precocidas y pastas envasadas al vacío, preservando así tanto la frescura como la inocuidad alimentaria.

La infraestructura del área de almacenamiento incorpora racks y pallets, previniendo el contacto directo de los productos con el suelo y minimizando el riesgo de contaminación. Además, un sistema de ventilación adecuado regula los niveles de humedad ambiental, promoviendo la conservación óptima de los alimentos. Como parte de los procedimientos de control y en cumplimiento de las normativas sanitarias vigentes, la temperatura de las cámaras y heladeras es registrada tres veces al día, específicamente a las 08:00, 16:00 y 23:30 horas.

2.2.2.3. Producción o Prestación de Servicios

La producción inicia los martes con la preparación de masas para pizzas, que fermentan por 48 horas, se estiran, precocinan, enfrían, envasan al vacío y congelan. Parte de la producción se destina al servicio diario y el resto a la venta mayorista. Las pastas y entradas se elaboran entre martes y miércoles, incluyendo cocción, relleno y conteo. Los principales costos comprenden materias primas, energía, descartables y productos de limpieza. Las mermas por cocción, caducidad y fallas de manipulación se registran y afectan directamente los egresos operativos, junto con gastos en empaque, mantenimiento de equipos e insumos de seguridad industrial.

2.2.2.4. Comercialización y Distribución

El modelo comercial de la empresa se basa en la venta directa en el restaurante con atención personalizada, distribución tercerizada a bodegas y mercados premium mediante transporte refrigerado y promoción digital en redes sociales. Los principales gastos se concentran en sueldos y capacitación de mozos, servicios logísticos tercerizados, materiales de empaque y campañas de marketing digital. No se utilizan vendedores externos ni vehículos propios, lo que reduce ciertos costos fijos. Sin embargo, la empresa dispone de un camioncito pequeño que se utiliza principalmente para eventos, funcionando más como un recurso de imagen y presencia de marca que como un medio de distribución habitual.

2.2.2.5. Cobranzas

El sistema de cobranzas se gestiona internamente para reducir costos, sin recurrir a personal externo. En el restaurante, se reciben pagos en efectivo, tarjetas y QR, asumiendo comisiones bancarias y gastos de facturación. Las propinas abonadas por POS se entregan al personal, descontando solo la comisión correspondiente. Para ventas mayoristas, la cobranza también se gestiona de forma interna mediante facturación y transferencias, generando costos administrativos y bancarios asociados.

2.2.2.6. Servicios Post Venta

Francescana implementa un sistema de atención posventa enfocado en fidelizar a sus clientes y optimizar continuamente sus procesos. Ante cualquier insatisfacción, la cajera informa de inmediato a un grupo interno conformado por la dueña, la administradora y la asistente administrativa, buscando resolver el inconveniente en el momento. Si no es posible solucionarlo al instante, se ofrecen compensaciones como productos de regalo, envío de pizzas a domicilio, descuentos para la próxima visita o la bonificación total del consumo afectado.

Cada incidente queda registrado y es analizado posteriormente para identificar mejoras, transformando así las experiencias negativas en oportunidades para fortalecer el vínculo con el cliente.

Adicionalmente, se ofrece un canal de atención post venta a través de WhatsApp y correo electrónico, donde se gestionan reclamos, sugerencias, consultas y reserva de mesas, garantizando una respuesta ágil y personalizada.

2.2.2.7. Gestión Administrativa

La gestión administrativa se perfecciona mediante la centralización y automatización de los procesos, apoyada en un sistema informático integral. Esta estrategia permite digitalizar con precisión inventarios, compras, ventas, contabilidad y cobranzas, al tiempo que incorpora

herramientas automatizadas en el área de Recursos Humanos. Además, la integración de reportes periódicos facilita la toma de decisiones basada en datos, optimizando así la eficiencia operativa y el control interno.

2.2.2.8. Normas de Cumplimiento Obligatorio

La empresa opera bajo un marco legal que regula condiciones laborales, registros y controles sanitarios, habilitación municipal y medidas de seguridad contra incendios. Asimismo, cumple con disposiciones específicas sobre gestión ambiental y manejo responsable de residuos.

En el ámbito sanitario, el establecimiento cumple con los requerimientos exigidos por el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (Actualmente DINAVISA) y las disposiciones del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, relacionadas con manipulación de alimentos, condiciones de almacenamiento, higiene del personal, control de temperaturas y trazabilidad de productos.

Tabla 04

Leyes y normas que impactan en el Proyecto

Ley / Norma	Impacto
Código Laboral	Establece las licencias, jornadas y cargas sociales obligatorias
Ley N° 836/80 DINAVISA	Registro y control de productos alimenticios y procesos de envasado, estudio del agua.
Ley N° 836/80 INAN	Otorga permisos y habilitaciones de Establecimientos y Registros sanitarios de productos
Municipalidad de Asunción Ley N°: 881/81	Patente comercial y habilitación del local
Ley N°: 1.110/97 Código de Organización Policial y Bomberos Voluntarios	Instalación y mantenimiento de extintores

Fuente: Elaboración propia.

Estas normativas buscan garantizar la inocuidad alimentaria y la protección de los consumidores, fortaleciendo la confianza del cliente y contribuyendo al posicionamiento del negocio en el mercado gastronómico.

2.2.3. Requerimientos de Recursos Humanos

2.2.3.1. Composición del Plantel

El proyecto contempla la incorporación de 16 nuevos colaboradores, distribuidos en tres áreas clave: administrativa, comercial/atención al cliente y cocina/producción. Esta estructura está diseñada para garantizar una operación eficiente, una atención cálida y una producción de alta calidad, alineada con el concepto artesanal de la empresa.

Tabla 05

Plantel de personal permanente requerido por el Proyecto

Cargo	Cantidad	Nivel de Educación
Área Administrativa		
Administrador	1	Graduado Universitario
Auxiliar Administrativo	1	Estudiante universitario
Encargado de compras	1	Estudiante universitario
Área Comercial / Atención al cliente		
Mozos	4	Estudiante universitario
Bartender	1	Estudiante universitario
Cajera	1	Estudiante universitario
Mano de Obra directa (MOD)		
Jefe de Producción	1	Estudiante universitario
Sub Chef	1	Estudiante universitario
Cocineros	4	Bachiller concluido
Bachera	1	Bachiller concluido
Total	**16**	

Fuente: Elaboración propia

La distribución del personal también responde a la necesidad de operar en turnos organizados, permitiendo cubrir horarios de alta demanda sin afectar la calidad del servicio ni la productividad interna. Esta planificación contribuye a mantener equilibrio entre costos laborales y capacidad operativa, factor clave para la viabilidad financiera del proyecto.

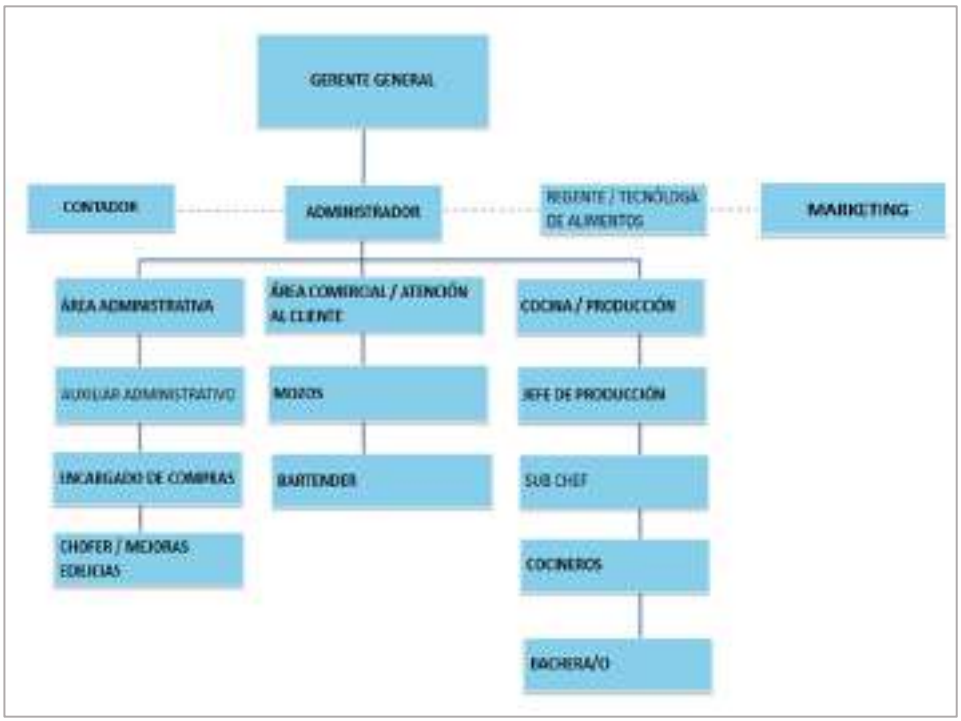
2.2.3.2. Organización Interna

La organización sigue una estructura funcional y vertical, con la Gerente General a cargo y supervisando operaciones junto a la Contadora y la Regente/Tecnóloga de alimentos.

El Administrador administra tareas diarias y coordina el área administrativa, comercial/atención al cliente y cocina/producción. Áreas como contabilidad, regencia de alimentos, chofer/mantenimiento, runners y marketing están tercerizadas y no forman parte del personal estable, aunque dependen operativamente.

Figura 06

Organigrama funcional de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.3. Sistema de Remuneraciones

Los salarios del proyecto tienen valores fijos y se pagan mensualmente, de acuerdo con lo que establece el Código Laboral Paraguayo. Los adicionales previstos por la ley, como los relacionados con el trabajo nocturno y en días festivos, se remuneran por separado. Los pagos de propinas no son reconocidos como salario ni como comisión.

Además, todos los registros de pago se documentan en recibos oficiales, garantizando la trazabilidad y el cumplimiento normativo.

La empresa mantiene actualizados los legajos laborales para asegurar la correcta aplicación de beneficios y obligaciones. Este esquema salarial permite una gestión transparente y facilita la proyección financiera del proyecto.

Tabla 06

Sistema de remuneración del personal del Proyecto

Cargo	Fijo
Administrador	7.500.000
Auxiliar Administrativo	3.500.000
Encargado de compras	4.500.000
Mozo	3.000.000
Bartender	3.000.000
Cajera/o	3.200.000
Jefe de Producción	4.000.000
Sub Chef	3.500.000
Cocinero	2.899.408
Bachera	2.899.408
Total	**37.998.816**

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.4. Otros Beneficios

Los empleados disfrutan de beneficios adicionales, como la cobertura del 100% del uniforme provisto por la empresa.

Reciben un 30% de descuento en consumos dentro del local, sea en efectivo o a crédito.

Estas acciones refuerzan el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, motivando el compromiso del personal.

2.2.3.5. Capacitaciones

Las capacitaciones del personal en se realizarán de manera permanente y planificada. Cada mes la Regente/Tecnóloga de alimentos dictará sesiones sobre normas sanitarias y calidad, en los honorarios de la regente ya incluyen estas capacitaciones; mientras que los proveedores del sistema informático brindarán entrenamientos periódicos para el uso del software de gestión. Se destinará un monto específico por funcionario, cubriendo honorarios y materiales, y los pagos se harán en cuotas mensuales o trimestrales según contrato.

2.2.4. Requerimientos de Infraestructura Física y Técnica

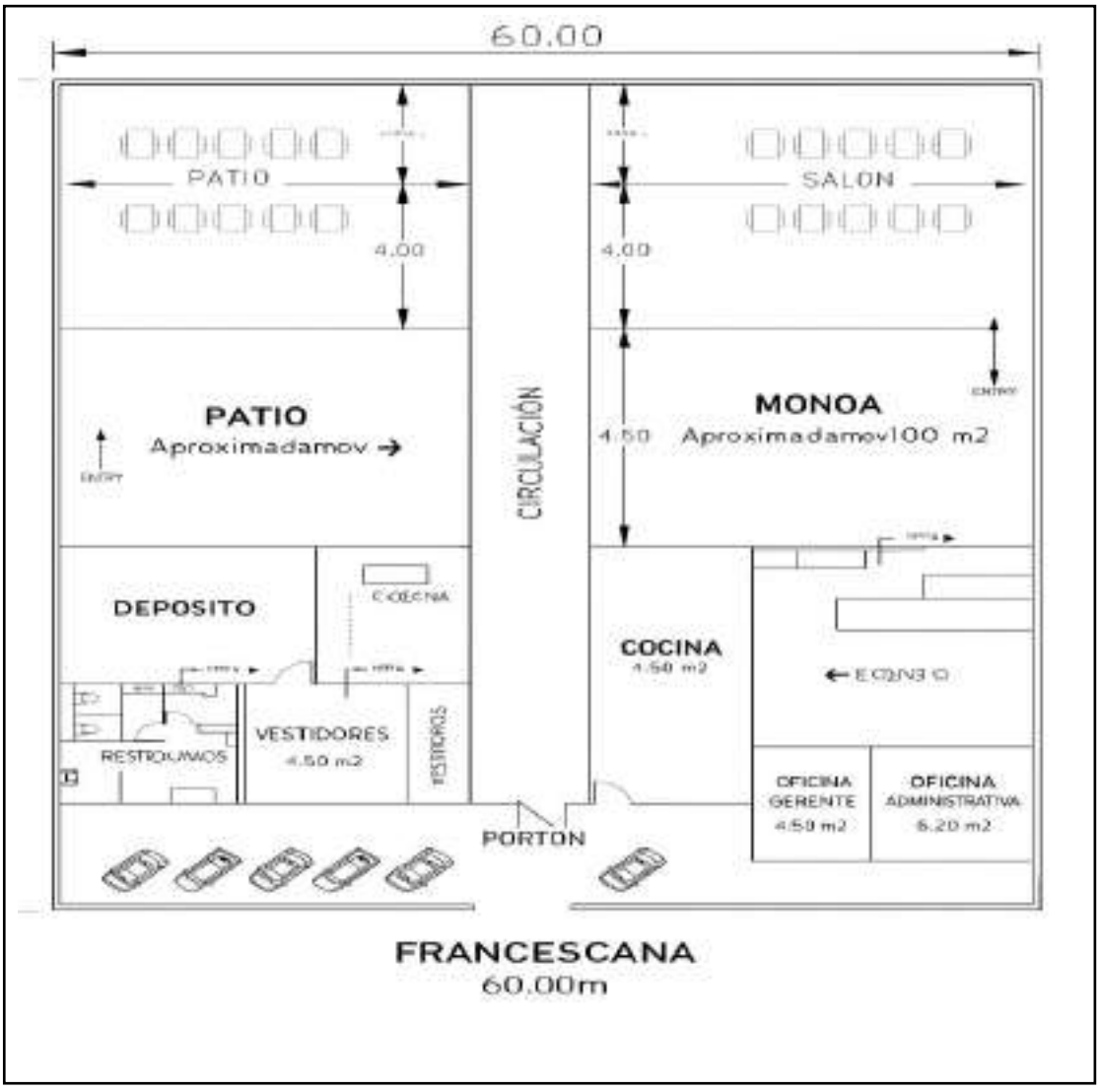
2.2.4.1. Descripción de las Instalaciones Requeridas

La edificación se desarrolla en un solo nivel, utilizando mampostería portante y acabados cálidos que evocan el carácter artesanal de la marca. El diseño está orientado a maximizar la funcionalidad operativa, optimizar la experiencia del cliente y satisfacer los requisitos normativos vigentes. El inmueble dispone de un salón principal de 120 m² con capacidad para 100 personas, un patio con pérgolas y áreas verdes para albergar entre 80 y 100 comensales, una cocina equipada con zonas de trabajo específicas, depósito independiente para insumos y bebidas, así como un área administrativa conectada al sistema informático. Asimismo, se da prioridad a la iluminación natural y a la ventilación cruzada, con el fin de asegurar espacios confortables y saludables. Los accesos están diseñados para agilizar el flujo

tanto de personas como de mercancías, garantizando altos estándares de funcionalidad y seguridad. Se incluyen además áreas de almacenamiento adicionales y zonas de descanso para el personal, atendiendo a su bienestar integral.

Figura 07

Plano de instalaciones del proyecto.



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, el proyecto contempla la implementación de señalética clara y accesible en todo el edificio, facilitando la orientación de los clientes y del personal. Se prevén

accesos y sanitarios adaptados para personas con discapacidad, asegurando la inclusión y el cumplimiento de las normativas de accesibilidad universal. El área de cocina cuenta con un sistema de extracción de aire que cumple con los estándares sanitarios y ambientales, y está equipada con mobiliario de acero inoxidable para garantizar la higiene y durabilidad de los equipos. El patio exterior, rodeado de vegetación, se concibe como un espacio multifuncional que puede emplearse tanto para eventos privados como para actividades recreativas, contribuyendo a la integración con el entorno natural y fomentando el bienestar de los usuarios.

Asimismo, el proyecto incorpora luminarias LED de bajo consumo que mejoran la eficiencia energética y reducen los costos operativos. Las áreas de circulación han sido diseñadas para evitar cuellos de botella y optimizar el flujo de usuarios. Finalmente, se contempla un sistema de monitoreo y seguridad que refuerza la protección del local.

Figura 08

Imagen referencial de la fachada del nuevo local



Fuente: Elaboración propia

Figura 09

Imagen del interior del salón.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 07

Resumen de área del predio e instalaciones

Edificación	Área (m2)
Total Área del Terreno	**700**
Oficinas Administrativas y Gerencia	50
Depósito y Cámaras de Frío y Congelado	30
Área de Producción y Cocina + Vestidores	52
Sector Atención al Cliente (Salón)	300
Total Área Edificada	**432**

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.2. Descripción de los Rodados, Maquinarias, y Equipos Requeridos

El vehículo de la marca se utiliza principalmente en activaciones de marca, ferias gastronómicas y eventos corporativos, funcionando como punto de exhibición y preparación

en exteriores. No está destinado al delivery diario, pero requiere mantenimiento regular en estética, mecánica ligera, rotulación y transporte, convirtiéndose en un recurso de visibilidad y posicionamiento más que en una unidad logística. Adicionalmente, el servicio de reparto habitual de la empresa se encuentra totalmente tercerizado, operando a través de plataformas como *Monchis* y *Pedidos Ya*, lo cual permite optimizar tiempos de entrega sin incrementar la flota propia. Esta estrategia reduce costos asociados a mantenimiento vehicular, combustibles y personal exclusivo para delivery. Asimismo, al delegar este servicio a operadores especializados, la empresa puede concentrar sus recursos en la calidad del producto y en la experiencia del cliente.

Tabla 08

Resumen de rodados requeridos para el Proyecto

Rodado	Cantidad
Motocarro tipo Piaggio Ape	1
Total	**1**

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Motocarro tipo Piaggio Ape.



Fuente: Imagen propia.

El proyecto contempla la incorporación de equipamiento gastronómico de alto rendimiento, cuidadosamente seleccionado en función de criterios de eficiencia operativa, capacidad productiva, durabilidad y cumplimiento de normas sanitarias vigentes.

La elección de cada equipo responde a un análisis previo de demanda proyectada, volumen de producción estimado y necesidades específicas del modelo de negocio, asegurando que la infraestructura técnica sea coherente con el crecimiento esperado del emprendimiento.

En este sentido, la dotación técnica se estructurará en áreas clave: cocción, refrigeración, preparación previa y lavado.

Tabla 09

Resumen de maquinarias requeridas para el Proyecto.

Maquinarias producción	Cantidad
Hornos para pizzas	4
Horno industrial	1
Abatidor	1
Visicooler	2
Camara de frio	1
Camara de congelado	1
Amasadora industrial	1
Extractor de aire	1
Mesada de acero inoxidable	4
Freidora industrial	1
Aire acondicionado	4
Total	**20**

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Imagen de amasadora industrial



Fuente: Imagen extraída de www.desantisforni.it

Figura 12

Imagen de horno industrial



Fuente: Imagen extraída de www.desantisforni.it.

El proyecto requiere hornos para pizzas y un horno industrial para asegurar la cocción rápida y el apoyo en otras preparaciones. El abatidor, la cámara de frío y la de congelado

permiten mantener la inocuidad y conservar materias primas y productos elaborados. Los visicoolers apoyan la refrigeración de bebidas y productos listos para la venta. La amasadora optimiza la preparación de masa, mientras que el extractor de aire mejora las condiciones de trabajo en cocina. Las mesadas de acero inoxidable garantizan higiene en la manipulación de alimentos y el aire acondicionado mantiene el confort en las áreas del local.

2.2.4.3. Descripción del Mobiliario Requerido

El proyecto demandará mobiliario funcional y estético, alineado con la identidad artesanal de la marca. En el salón y patios se utilizarán mesas y sillas resistentes, bancos comunitarios y muebles auxiliares. En oficinas, escritorios, sillas ergonómicas y módulos de archivo. En cocina, mesadas de acero inoxidable, estanterías y carros gastronómicos. Y en vestidores, lockers, bancos y muebles sanitarios. Todo pensado para combinar eficiencia operativa con calidez visual.

Figura 13

Imagen referencial de línea de mobiliario de oficina



Fuente: Imagen generada con inteligencia artificial, con muebles de Olier y Nissei.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL PROYECTO

3.1. Determinación del Entorno Económico

En el presente proyecto gastronómico, la estructura de aprovisionamiento se sostiene principalmente en proveedores locales, especialmente para insumos frescos como harinas, vegetales, lácteos y embutidos. Aunque algunos productos son importados, la existencia de múltiples oferentes y opciones sustitutas disminuye la dependencia de mercados externos y mitiga riesgos asociados a fluctuaciones internacionales.

Del mismo modo, la empresa no realiza exportaciones ni mantiene relaciones comerciales con compradores extranjeros, por lo que su demanda se origina exclusivamente en el mercado interno. La sustitución de insumos importados es viable y no altera de manera sustancial la calidad del producto final. Además, las proyecciones financieras y de ventas se construyen sobre escenarios fundamentados en la evolución de la economía local, reafirmando la naturaleza interna del análisis.

En consecuencia, los factores que determinan el comportamiento futuro del proyecto provienen esencialmente de la economía nacional y no de condiciones externas. Por lo tanto, el proyecto no está ligado a la economía internacional y posee un alcance económico nacional.

Asimismo, la estructura de costos operativos se ve influenciada principalmente por variables internas como salarios, servicios públicos y dinámica de consumo local. La competencia directa también se desarrolla dentro del mismo mercado, reforzando que las decisiones estratégicas deben ajustarse a condiciones domésticas.

En los años 2023 a 2025, el sector entra en una fase de estabilización, con tasas positivas pero más moderadas, coherentes con un entorno económico que retoma niveles normales de actividad. Esta evolución sugiere que la recuperación postpandemia ha madurado y que el sector opera nuevamente bajo parámetros estructurales, impulsado por la demanda urbana y la diversificación de la oferta gastronómica.

3.1.1. Entorno Económico Nacional

El Producto Interno Bruto (PIB) del Paraguay en los últimos diez años muestra un crecimiento promedio alrededor del 2,98 % anual, reflejando un desempeño moderado con períodos de expansión y episodios de reducción. Entre 2016 y 2017 la economía registró tasas superiores al promedio, impulsadas por buenas condiciones agrícolas, ganaderas y la estabilidad en el consumo interno. Sin embargo, en 2019 se presenta una primera caída (–0,4 %), principalmente por factores climáticos que afectaron al sector agropecuario y por una desaceleración del comercio; también iniciaba la Pandemia de COVID-19 a nivel mundial.

La desviación más significativa ocurre en 2020, cuando el PIB desciende –0,8 % como consecuencia directa de la pandemia del COVID-19, que generó restricciones operativas. A partir del año 2021 se inicia un proceso de recuperación, con un rebote del 4,0 %, seguido de un 2022 de bajo dinamismo (0,2 %) debido a los efectos rezagados de la pandemia y condiciones climáticas adversas.

Posteriormente, el crecimiento repunta en 2023 (5,0 %) y se mantiene en niveles favorables en 2024 (4,2 %) y 2025 (5,3 %), reflejando un proceso de normalización económica y un entorno económico más estable. En términos generales, aunque la pandemia representó la mayor distorsión del período, la economía paraguaya logró mantenerse operativa y recuperarse gradualmente, superando la caída registrada en los años más críticos. Si bien el sector gastronómico fue uno de los más afectados por las restricciones sanitarias y la reducción del

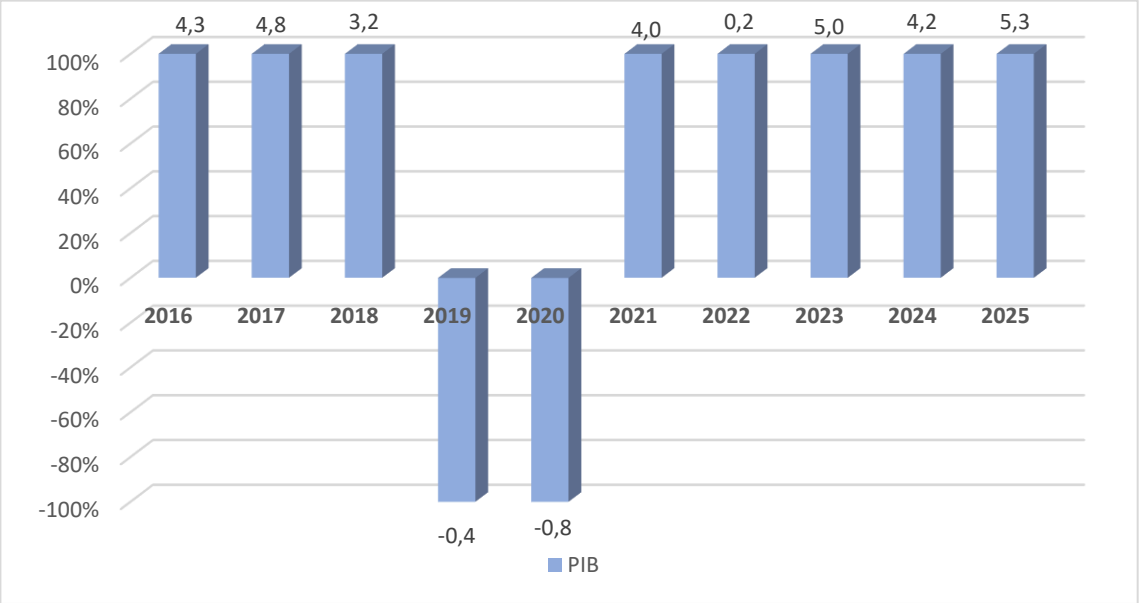
consumo presencial, también mostró capacidad de ajuste, principalmente mediante el fortalecimiento del servicio de delivery, la incorporación de plataformas digitales y la adaptación de la oferta a nuevos hábitos de consumo.

La inflación muestra un comportamiento que demuestra estabilidad inicial y aumentos, entre 2016 y 2019 se mantuvo en un rango moderado (3,2 % – 4,5 %), reflejando un contexto ordenado. En 2020 descendió a 2,2 %, explicado por la caída abrupta de la demanda. No obstante, los mayores desvíos se registraron en 2021 y 2022, cuando la inflación aumentó a 6,8 % y 8,1 % debido al encarecimiento global de alimentos, combustibles y transporte. Desde 2023, las tasas vuelven a niveles más cercanos al promedio, estabilizándose entre 3,7 % y 3,1% hacia 2025.

Considerando ambos indicadores, la economía paraguaya atravesó una década caracterizada por fluctuaciones relevantes, pero también por una recuperación sostenida posterior a la pandemia. Para los próximos cinco años se proyecta un escenario de crecimiento moderado y una inflación controlada, lo que configura un entorno relativamente previsible para inversiones orientadas al mercado interno. En el sector gastronómico, estos resultados implican oportunidades y desafíos: por un lado, un PIB en expansión tiende a fortalecer el consumo; por otro, periodos de inflación elevada pueden incrementar los costos de insumos. No obstante, la experiencia del sector durante la pandemia —particularmente la adaptación mediante el delivery y la diversificación comercial— sugiere que un proyecto bien estructurado puede desenvolverse favorablemente dentro de este contexto económico. Finalmente, este entorno refuerza la importancia de estrategias centradas en eficiencia operativa y diferenciación para sostener la competitividad del negocio.

Gráfico 01

Evolución de Crecimiento del PIB de Paraguay en el periodo 2016 al 2025



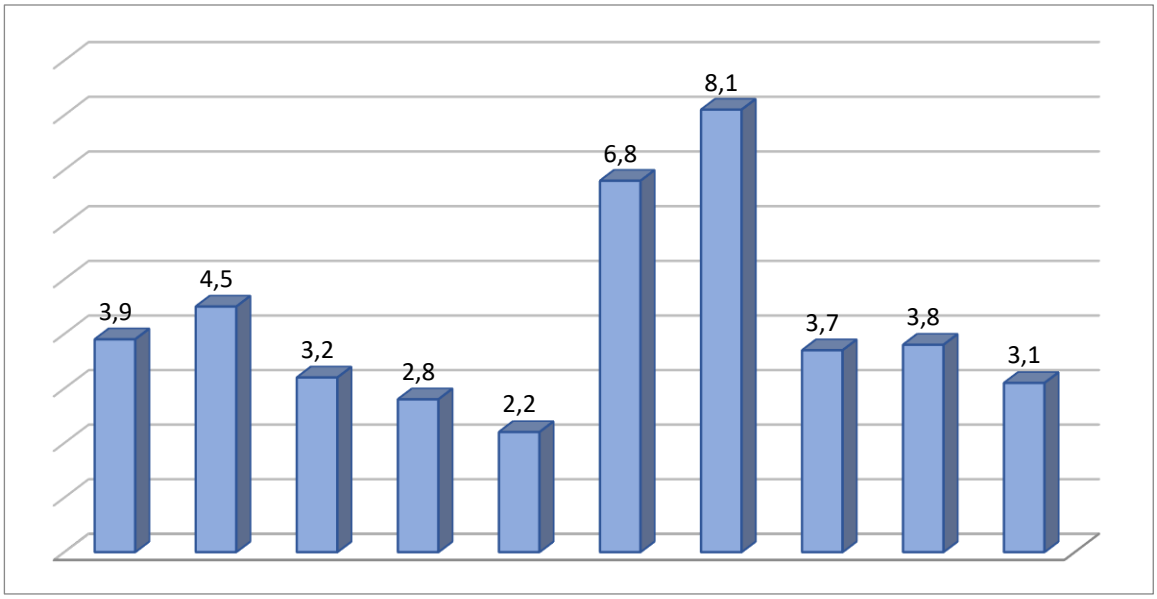
***Fuente*:** Elaboración propia con datos del Informe Económico Nacional año 2025 de la Dirección de Estudios Económicos del BCP.

Al analizar la evolución del PIB de Paraguay entre 2016 y 2025, se observa un comportamiento mayormente positivo, con una etapa de crecimiento sostenido entre 2016 y 2017, cuando las tasas se ubicaron entre 3,9 % y 4,5 %, impulsadas por el buen desempeño del sector agropecuario, el comercio y los servicios. Posteriormente, en 2019 y 2020 se registra una desaceleración, con tasas de 2,8 % y 2,2 %, influenciadas inicialmente por factores climáticos y luego por el impacto directo de la pandemia de COVID-19, que redujo la actividad económica y el consumo.

A partir de 2021, el PIB retoma un crecimiento marcado, alcanzando 6,8 % y llegando a un máximo de 8,1 % en 2022, reflejando la recuperación posterior al choque sanitario. En el tramo final del periodo (2023–2025), el crecimiento se estabiliza en niveles moderados, entre 3,7 % y 4,1 %, lo que indica un retorno hacia un ritmo más cercano al promedio histórico.

Gráfico 02

Evolución de la Inflación de Paraguay en el periodo 2016 al 2025



***Fuente*:** Elaboración propia con datos del Informe Económico Nacional año 2025 de la Dirección de Estudios Económicos del BCP.

La inflación en Paraguay muestra un comportamiento moderado en la mayor parte del período 2016–2025, con valores que se mantienen entre 3 % y 4,5 % durante los primeros años, indicando estabilidad en los precios. En 2020, la tasa cae a 2,2 % debido a la reducción del consumo durante la pandemia. Posteriormente, en 2021 y 2022, la inflación registra un fuerte aumento —6,8 % y 8,1 %— impulsado por el encarecimiento internacional de combustibles y alimentos. A partir de 2023, los niveles vuelven a moderarse, ubicándose alrededor del 3 %, lo que refleja una normalización gradual de las presiones inflacionarias. En conjunto, la serie evidencia un ciclo que pasa de estabilidad, a un pico elevado por factores externos, para luego retornar a valores más controlados.

3.1.2. Entorno Económico del Sector

El proyecto se desarrolla dentro del sector de alojamiento y servicios de comidas, que abarca restaurantes, bares, cafeterías, catering y hotelería con oferta gastronómica. Este rubro pertenece al sector terciario, es intensivo en mano de obra y está compuesto mayoritariamente

por mipymes, lo que lo convierte en un segmento relevante para el empleo y estrechamente vinculado al turismo y la actividad urbana.

Durante la última década, el sector ha mostrado un comportamiento generalmente creciente, impulsado por el dinamismo del turismo, la expansión de la infraestructura de servicios y el aumento gradual del consumo. Antes de la pandemia, la industria gastronómica y hotelera acompañaba la evolución del PIB, consolidándose como uno de los componentes más activos dentro del sector servicios.

El año 2020 representó la mayor caída histórica del rubro, debido a las restricciones sanitarias, el cierre de fronteras y la reducción de la movilidad. Esta contracción afectó fuertemente a restaurantes y hoteles, obligando a muchos establecimientos a ajustar su operación o adoptar nuevas modalidades como el delivery y los servicios digitales.

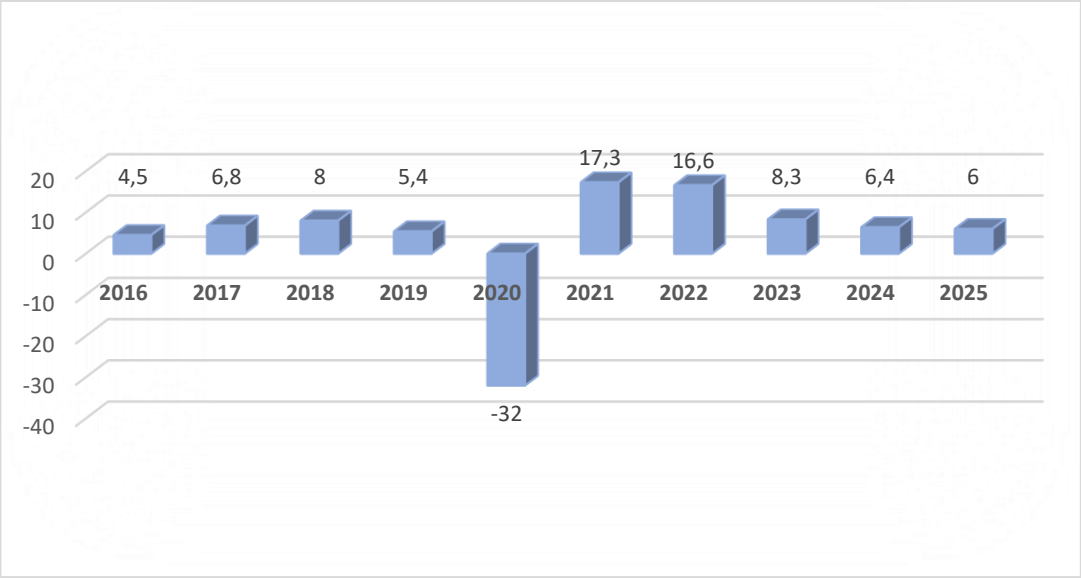
A partir de 2021, el sector inicia una recuperación marcada, acompañada por la reactivación económica, la reapertura de actividades y el repunte del turismo. Para 2024 y 2025, informes económicos destacan que el crecimiento del sector servicios —incluyendo gastronomía y hotelería— vuelve a desempeñar un papel importante en el dinamismo del PIB, evidenciando una etapa de consolidación y crecimiento sostenido.

El incremento de visitantes internacionales y el fortalecimiento de la oferta turística han contribuido a aumentar la demanda de servicios gastronómicos y de alojamiento. Paralelamente, la profesionalización del sector y la incorporación de nuevas tecnologías han permitido mejorar la calidad del servicio y ampliar la competitividad de los establecimientos.

Asimismo, la tendencia hacia experiencias gastronómicas diferenciadas, el consumo responsable y la valorización de propuestas con identidad local generan nuevas oportunidades de posicionamiento estratégico para emprendimientos innovadores.

Gráfico 03

Contribución del sector gastronómico al PIB periodo 2016 – 2025



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Anual 2025 del Banco Central del Paraguay.

3.2. Estimación de Variables Macroeconómicas para las Proyecciones Financieras

3.2.1. Estimación del PIB para el Horizonte del Proyecto

Para estimar el crecimiento del PIB entre los años 2026 y 2030 se utilizó un método basado en el promedio de los últimos cinco años disponibles. Esta técnica es una de las más utilizadas en la elaboración de proyecciones financieras porque permite obtener un valor estable y realista (tendencia lineal).

En primer lugar, se tomaron las tasas de crecimiento correspondientes a los años 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025. Estas tasas reflejan el comportamiento más reciente de la economía paraguaya luego de la recuperación gradual posterior a la pandemia. Al calcular el promedio de estos cinco valores se obtuvo un resultado cercano al 0,5 %, que representa el ritmo de crecimiento que la economía ha mostrado en este último tramo.

A partir de este promedio, se decidió utilizar una tasa constante para todos los años del horizonte del proyecto (2026–2030). Esto significa que se proyecta un crecimiento estable del 0,5 % anual.

Tabla 10

Proyección del Crecimiento del PIB para el periodo 2026 al 2030.

Años	Crecimiento del PIB (%)
2016	1.2 %
2017	1.5 %
2018	1.2 %
2019	0.7 %
2020	-6 %
2021	-0.5 %
2022	1.0 %
2023	0.5 %
2024	0.8 %
2025	0.9 %
2026	**0.5%**
2027	**0.5 %**
2028	**0.5 %**
2029	**0.5 %**
2030	**0.5 %**
Promedio Últimos 5 Años	**0.54 %**

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Económico Anual Año 2025 de la Dirección de Estudios Económicos del BCP

3.2.2. Estimación de la Inflación para el Horizonte del Proyecto

La proyección de inflación para 2026–2030 muestra un nivel estable del 4,3 % anual, lo que sugiere un entorno macroeconómico previsible para el sector gastronómico. Tras los incrementos extraordinarios de 2021 y 2022, la economía retorna a valores cercanos a su

promedio histórico, permitiendo una planificación financiera más confiable para la expansión de Francescana. Aunque la inflación general se mantenga moderada, es importante considerar que los insumos alimentarios pueden presentar variaciones superiores al promedio, por lo que será necesario prever márgenes de ajuste en los costos.

Tabla 11

Proyección de la Inflación para el periodo 2026 al 2030

Año	Inflación (%)
2016	3,9 %
2017	4,5 %
2018	3,2 %
2019	2,8 %
2020	2,2 %
2021	6,8 %
2022	8,1 %
2023	3,7 %
2024	3,8 %
2025	3,1 %
2026	**3,2 %**
2027	**3,1 %**
2028	**3,0 %**
2029	**3,0 %**
2030	**3,0 %**
Promedio Últimos 5 Años	**3,1 %**

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Económico Anual Año 2025 de la Dirección de Estudios Económicos del BCP.

Las proyecciones muestran un comportamiento estable y moderado de la inflación, manteniéndose constante en torno a un promedio de 3,1% anual entre 2026 y 2030.

4. ANALISIS DE LA DEMANDA DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS

4.1. Construcción y Análisis de la Demanda Histórica del Producto / Servicio

En base a la información obtenida del Banco Central del Paraguay (BCP), específicamente del Cuadro Nº 3 de la Evolución del PIB por rama de actividad económica, correspondiente al sub-sector Restaurantes y Hoteles, se construye la curva de demanda del mercado gastronómico para los últimos diez años (2016–2025). Este indicador constituye la referencia más adecuada a nivel país para analizar el comportamiento del consumo en restaurantes, pizzerías y servicios de comida, dado que refleja directamente la dinámica económica del sector en el cual se inserta el proyecto de creación de la sucursal.

La serie histórica muestra inicialmente un período de crecimiento sostenido entre 2016 y 2019, con variaciones anuales positivas que oscilan entre 4,5% y 8,0%. Este comportamiento evidencia una expansión continua del consumo fuera del hogar, impulsada por el dinamismo urbano, la mayor oferta gastronómica, el incremento del turismo interno y el fortalecimiento del sector servicios como motor de la economía paraguaya.

El año 2020 representa un punto de quiebre con una caída excepcional de –32,0%, explicada por las restricciones sanitarias y el cierre temporal de actividades durante la pandemia de COVID-19. Este shock externo afectó de manera inmediata y profunda la demanda gastronómica a nivel nacional.

Sin embargo, la recuperación fue rápida y significativa, registrándose un rebote del 17,3% en 2021 y un crecimiento adicional de 16,6% en 2022. Este repunte se atribuye a la reapertura total de actividades, el retorno gradual de los consumidores, la reactivación del turismo y la incorporación de nuevos formatos de atención, como delivery y take-out, que ampliaron la accesibilidad del servicio.

A partir de 2023, la demanda ingresa en una etapa de estabilización, con tasas proyectadas entre 6% y 8% para el periodo 2023–2025. Este comportamiento indica que el sector comienza a converger nuevamente a su ritmo de crecimiento estructural previo a la pandemia, caracterizado por una expansión moderada pero constante.

Tabla 12

Datos para la construcción de la demanda histórica del rubro Restaurantes y hoteles

Criterio	Detalle
Periodo	2016 – 2025
Población Base	Población de Central (Asunción y Gran Asunción)
Sexo	Ambos
Edad	18 a 75 años
Nivel Socioeconómico	Medio a alto
Consumo Promedio x Año	Variación anual del PIB del sub-sector *Restaurantes y Hoteles* según BCP (crecimiento promedio estimado entre 5% y 7% anual en el período, excluyendo periodo 2020 pandemia).

Fuente: Elaboración propia con datos del (BCP), Cuadro Nº: 3 – Evolución del PIB por rama de actividad económica.

La población base se define como Asunción y Gran Asunción por ser el principal núcleo urbano del país y concentrar la mayor actividad gastronómica, según el INE y la estructura sectorial del PIB del BCP. El rango etario de 18 a 70 años se justifica porque corresponde a la población económicamente activa y a los grupos con mayor frecuencia de consumo fuera del hogar.

El nivel socioeconómico medio a alto se justifica por el posicionamiento del producto, orientado a consumidores con mayor ingreso disponible. Finalmente, el consumo promedio anual se estima utilizando la variación del PIB del sub-sector Restaurantes y Hoteles del BCP, indicador oficial que refleja la evolución real de la demanda gastronómica entre 2016 y 2025.

Tabla 13

Demanda histórica estimada del sub-sector restaurantes y hoteles desde el año 2016 al 2025.

Año	Variación % del PIB (Restaurantes y Hoteles – BCP)	Demanda anual en unidades de platos o servicios
2016	4,50%	7.616.353
2017	6,80%	8.134.265
2018	8,00%	8.785.007
2019	5,40%	9.259.397
2020	–32,0%	6.296.390
2021	17,30%	7.385.665
2022	16,60%	8.611.686
2023	8,30%	9.326.456
2024	6,40%	9.923.349
2025	6,00%	10.518.750

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Económico Nacional año 2025 del BCP

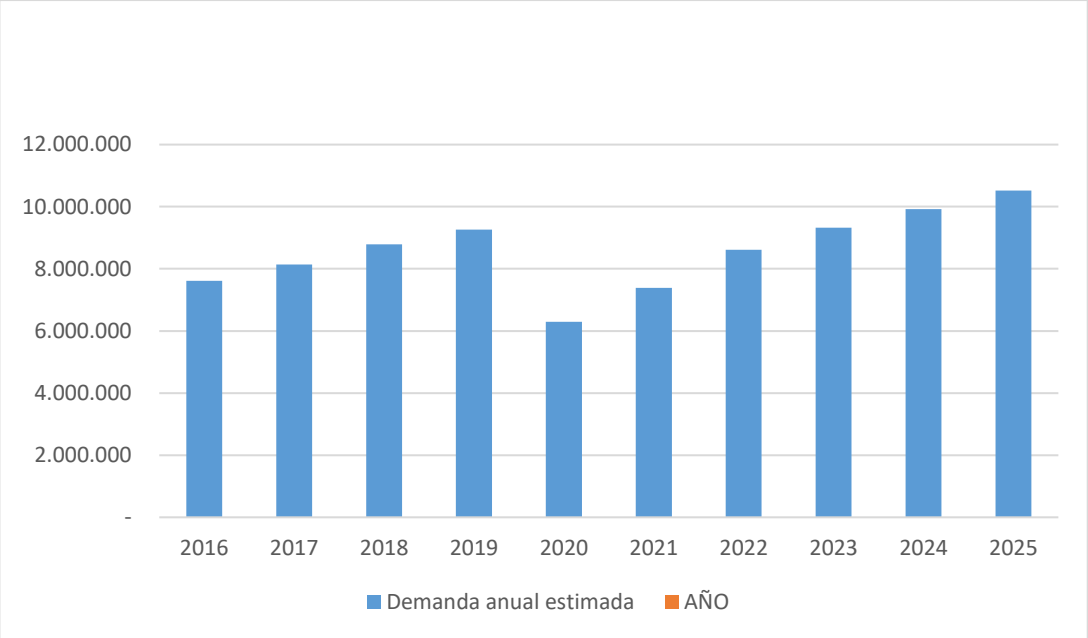
La demanda anual estimada representa la cantidad de consumos gastronómicos (platos, pedidos o servicios) generados por el mercado objetivo del sector Restaurantes y Hoteles en Asunción y Gran Asunción. Los valores se obtienen aplicando las variaciones anuales del PIB del sub-sector (BCP) sobre la demanda base estimada para 2025.

El mercado gastronómico de Asunción y Gran Asunción muestra una evolución creciente y estable a lo largo del período 2016–2025, con un incremento sostenido del consumo y una rápida recuperación tras la caída excepcional de 2020. La tendencia ascendente refleja

un sector sólido, dinámico y en expansión**,** lo que respalda la factibilidad de nuevas inversiones como la ampliación de Francescana.

Gráfico 04

Evolución de la demanda histórica estimada del sub-sector restaurantes y hoteles desde el año 2016 al 2025



Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos del Informe Económico Nacional año 2025 del BCP.

4.2. Proyección de la Demanda Potencial para el Horizonte del Proyecto.

La proyección de la demanda para el período 2026–2030 se realizó mediante el método de crecimiento tendencial, basado en el comportamiento observado del sub-sector Restaurantes y Hoteles en los últimos diez años. Este enfoque parte del supuesto de que la demanda mantiene una tendencia estable de crecimiento, especialmente desde 2023, año en el cual el mercado alcanza un ritmo más moderado y menos volátil.

Para la estimación se consideró como año base el valor de la demanda del 2025 (10.518.750 consumos), aplicando un crecimiento constante del 6% anual, coherente con la tasa promedio observada en los últimos años y alineada con la estabilización del PIB sectorial.

Este método es pertinente para proyectos gastronómicos, ya que permite proyectar escenarios realistas, evita sobreestimaciones y mantiene consistencia con la evolución histórica del mercado.

La proyección resultante muestra un crecimiento sostenido durante el horizonte 2026–2030, alcanzando un incremento acumulado aproximado del 27% en cinco años, lo cual confirma que el mercado presenta capacidad de expansión suficiente para absorber la apertura de una nueva sucursal.

Tabla 14

Demanda estimada del sub-sector restaurantes y hoteles para los años 2026 al 2030

Año	Demanda proyectada de consumo en unidades de platos o servicios	Crecimiento tendencial anual
2.025	10.518.750	6%
2.026	11.149.875	6%
2.027	11.818.868	6%
2.028	12.528.000	6%
2.029	13.279.680	6%
2.030	14.076.460	6%

Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 13, en base al informe económico 2025 del BCP.

4.3. Delimitación del Alcance del Proyecto

El proyecto se localiza físicamente en Asunción, donde se encuentra la nueva sucursal de Francescana. Sin embargo, su alcance geográfico se extiende de manera natural hacia el Departamento Central, debido a que una parte significativa de los clientes que visitan el local provienen de ciudades cercanas como San Lorenzo, Luque, Lambaré, Fernando de la Mora y Mariano Roque Alonso. Esta dinámica convierte a Gran Asunción en un único

mercado integrado, caracterizado por una alta movilidad diaria, cercanía territorial y fuerte interconexión comercial.

La decisión de abarcar Central dentro del alcance del proyecto responde a su elevada densidad poblacional y a la frecuencia de consumo gastronómico del público urbano, factores que amplían de forma directa el mercado potencial de Francescana.

Además, la estrategia comercial contempla llegar a puntos de venta premium como Casa Rica y bodegas boutique, ubicados tanto en Asunción como en Central. Estos establecimientos se alinean con el perfil del consumidor objetivo —público de nivel socioeconómico medio y alto, con preferencia por productos artesanales y gourmet— y permiten extender la marca más allá del local físico, incrementando la visibilidad y penetración del producto.

Figura 14

Alcance geográfico del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

El proyecto tiene su núcleo operativo en Asunción, pero se proyecta de manera estratégica hacia todo el Departamento Central, alcanzando así el mercado urbano de mayor poder adquisitivo y mayor potencial de ventas del país.

4.4. Objetivos de Ventas para el Horizonte del Proyecto en Unidades de Productos / Servicios

El mercado gastronómico de Asunción y el Departamento Central se caracteriza por contar con muchos compradores y muchos oferentes, lo que configura un entorno de competencia amplia. Dentro de este contexto, el proyecto se posiciona como un participante especializado, orientado a un segmento de consumo que valora productos artesanales, calidad superior y experiencias gastronómicas diferenciadas.

La presencia de numerosos competidores obliga a mantener una estrategia clara de diferenciación, mientras que la existencia de un gran número de consumidores permite proyectar oportunidades de crecimiento dentro del segmento objetivo. Considerando la demanda total estimada del mercado y la capacidad máxima de producción del proyecto, se determina la participación potencial que puede alcanzar durante el horizonte de evaluación.

Tabla 15

Resumen para la fijación de objetivos de venta

Criterio	Detalle
Cantidad de Consumidores	Muchos
Cantidad de Oferentes	Muchos
Demanda Proyectada Año 5	14.076.460 consumos
Capacidad Máxima de Producción	216.000 unidades/año
Potencial Cuota Máxima de Mercado	1,53 %

Fuente: Elaboración propia con datos del proyecto.

Las ventas proyectadas se distribuyen de manera equilibrada entre las tres líneas principales —pizzas artesanales, pizzas precocidas envasadas al vacío y pastas artesanales/ñoquis— asignando a cada una un 33,3% de la producción anual. Esta estructura se fundamenta en la capacidad instalada del negocio, la demanda histórica observada en Francescana y la uniformidad de los procesos productivos.

Tabla 16

Objetivos de venta en cantidades de productos para los próximos 5 años

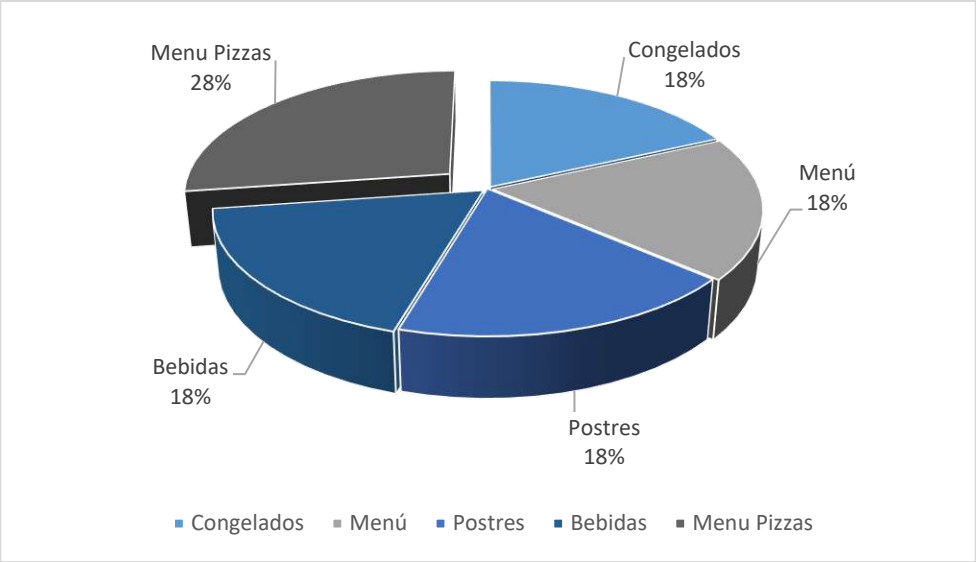
Categoría de productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual		**0,5%**	**0,5%**	**0,5%**	**0,5%**
Congelados	21.600	21.717	21.834	21.952	22.070
Menú	21.600	21.717	21.834	21.952	22.070
Postres	21.600	21.717	21.834	21.952	22.070
Bebidas	21.600	21.717	21.834	21.952	22.070
Menú Pizzas	32.400	32.575	32.751	32.928	33.106
Total	**118.800**	**119.442**	**120.087**	**120.735**	**121.387**

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de unidades se realizó aplicando un crecimiento tendencial equivalente al promedio del PIB de los últimos cinco años (0,54%), lo cual genera un aumento gradual y realista de las ventas para el período analizado. Esta alineación con los indicadores macroeconómicos garantiza una estructura de costos escalable y coherente con la demanda proyectada del mercado. De este modo, la organización puede asegurar el cumplimiento de sus metas comerciales manteniendo márgenes de rentabilidad estables durante todo el ciclo operativo.

Gráfico 05

Proporción de las Ventas por productos o líneas de productos



Fuente: Elaboración propia.

5. ANALISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LOS PRECIOS DE VENTAS

5.1. Análisis de los Elementos del Costo de Producción

Para la determinación del costo de producción del proyecto se adopta un sistema de costeo simplificado por categorías, basado en el costeo por absorción y en la utilización de costos unitarios promedio por línea de producto. Este enfoque resulta adecuado considerando la diversidad del menú, la similitud de los procesos productivos y la utilización compartida de los recursos operativos del local gastronómico.

El sistema aplicado permite aproximar de manera razonable el costo real de producción y prestación de servicios, evitando una desagregación excesiva que podría generar distorsiones en las proyecciones financieras. El análisis parte del cálculo detallado de los costos unitarios por producto, principalmente materias primas e insumos, incluyendo las mermas operativas normales, los cuales posteriormente son consolidados en costos promedio por categoría, criterio comúnmente utilizado en establecimientos gastronómicos con múltiples ítems.

La determinación de los costos directos presenta un grado de dificultad moderado, dado que el proyecto opera con recetas estandarizadas y proveedores recurrentes. En cambio, la asignación de la mano de obra directa (MOD) y de los costos indirectos de producción resulta más compleja, ya que estos recursos son compartidos entre distintas líneas de productos y no pueden imputarse de forma directa a cada ítem individual. Por este motivo, la MOD se

considera como un costo operativo global y su impacto se refleja principalmente en el Flujo de Caja, mientras que los costos indirectos se analizan de manera agregada.

Finalmente, las depreciaciones del equipamiento productivo se registran como gastos no desembolsables en el Flujo de Caja, sin ser imputadas al costo unitario, con el objetivo de evitar duplicaciones contables y mantener coherencia metodológica entre la estructura de costos, la política de precios y las proyecciones financieras del proyecto.

Tabla 17

Resumen de los principales elementos del costo

Grupo de Costo	Detalle
Materiales y Suministros Directos	• Lácteos: mozzarella, quesos especiales (roquefort, mezcla de cuatro quesos), crema, manteca
	• Productos farináceos: harina 0000, sémola, pan rallado, galleta molida
	• Cárnicos: carne vacuna, pollo
	• Embutidos: jamón, pepperoni, panceta
	• Hortalizas y vegetales: cebolla, tomate, lechuga, ajo, hierbas frescas
	• Otros insumos alimenticios: huevos, aceites, salsas base, condimentos
	• Materiales de embalaje: cajas de pizza, envases plásticos, bolsas, etiquetas
Mano de Obra Directa	• Personal de Producción de cocina
Costos Indirectos	• Energía eléctrica y gas
	• Agua
	• Insumos de limpieza e higiene
	• Mantenimiento de equipos

Fuente: Elaboración propia con datos internos del proyecto y externos proveedores locales.

5.2. Cálculo de los Materiales y Suministros Directos

Dada la amplia variedad de productos comercializados por la empresa, se adopta un sistema de costeo promedio ponderado por línea de producto, método comúnmente utilizado en el sector gastronómico cuando existen procesos productivos similares y utilización compartida de insumos.

Para la determinación de dichos costos, se identificaron productos representativos dentro de cada línea, sobre los cuales se realizó el cálculo del costo unitario de materiales y suministros directos. Posteriormente, estos costos fueron consolidados en un costo promedio por línea, ponderado según la participación estimada de cada producto en las ventas totales.

Tabla 18

Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Margarita

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Salsa de tomate	100	Gramos	19,36	1.936
Mozzarella fresca en suero	160	Gramos	52	8.320
Queso Sardo	10	Gramos	312	3.120
Albahaca	10	Gramos	120	1.200
Manteca	5	Gramos	50	250
Masa	172	Gramos	7,50	1.290
Papel manteca	1	Unidad	570	570
Costo en Guaraníes				**16.686**

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de los materiales y suministros directos se determinaron en base a precios de proveedores locales bajo condiciones de compra mayorista, reflejando valores reales de

mercado y permitiendo una estimación consistente del costo directo de producción. Con esto también la empresa promueve la economía local, al trabajar con productores de industrias locales, estimulando el crecimiento a nivel nacional.

Tabla 19

Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Pepperoni

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Salsa de tomate	100	Gramos	19,36	1.936
Mozzarella fresca en suero	160	Gramos	35,75	5.720
Queso Sardo	7	Gramos	312	2.184
Albahaca	10	Gramos	120	1.200
Pepperoni	120	Gramos	38	4.560
Manteca	5	Gramos	50	250
Masa	172	Gramos	7,50	1.290
Papel manteca	1	Unidad	570	570
Costo en Guaraníes				**17.710**

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se detallan las cantidades estandarizadas de cada uno de los insumos que intervienen directamente en el proceso productivo, así como sus respectivos costos unitarios, determinados a partir de precios de mercado y criterios técnicos de consumo. La estandarización de dichos insumos permite asegurar uniformidad en la producción, optimizar el uso de los recursos y facilitar el control de costos.

El resultado de este cálculo posibilita la determinación precisa del costo directo por unidad de producto, constituyéndose en un insumo técnico fundamental para el análisis integral de costos del proyecto.

Tabla 20

Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Italiana

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Pesto	40	Gramos	15	600
Mozzarella fresca en suero	150	Gramos	50	7.500
Queso Sardo	7	Gramos	80	560
Salsa de tomate	40	Gramos	21	840
Catupiry	30	Gramos	65	1.950
Papel manteca	1	Unidad	570	570
Manteca	5	Gramos	39	195
Cherry	50	Gramos	25	1.250
Albahaca	10	Gramos	100	1.000
Masa	1	Unidad	570	570
Costo en Guaraníes				**15.035**

Fuente: Elaboración propia.

Los costos por unidad de medida se obtienen a partir de precios de compra vigentes, permitiendo determinar el costo individual de cada componente en función de la cantidad utilizada en el proceso productivo.

Este desglose detallado facilita un control riguroso del inventario y permite identificar desviaciones o desperdicios de materia prima de manera oportuna durante la fase de producción

Tabla 21

Cálculo de los materiales y suministros directos de la Pizza Open Sea

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Limón	22,93	Gramos	21,8	500
Mozzarella fresca en suero	150	Gramos	52	7.800
Queso Sardo	7	Gramos	312	2.184
Perejil	5	Gramos	100	500
Camarones al ajillo	110	Gramos	87,2	9.592
Manteca	5	Gramos	50	250
Masa	172	Gramos	7,5	1.290
Papel manteca	1	Unidad	570	570
Costo en Guaraníes				**22.686**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Cálculo de los materiales y suministros directos de la Croqueta de Jamón y Queso

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Jamón crudo	44,9	Gramos	85	3.814
Jamón cocido	44,9	Gramos	65	2.917
Bechamel	10,3	Gramos	100	451
Cebolla blanca	5	Gramos	9	344
Huevo	22,4	Gramos	8,89	199
Leche	64,1	Mililitros	6	385
Harina 0000	25,6	Gramos	5	128
Panko	128,2	Unidad	47	5.918
Costo en Guaraníes				**14.412**

Fuente: Elaboración propia.

Los costos corresponden a una producción realizada por lote, en la cual se elaboran y apanan previamente las croquetas en una etapa de precocción, para luego ser congeladas como producto semi elaborado. Este procedimiento permite optimizar el uso de insumos, estandarizar el tamaño de las unidades y asegurar la uniformidad en el producto final.

Durante el servicio, las croquetas se retiran del stock congelado por porción, siendo finalizadas mediante fritura al momento de la venta. Este sistema permite mantener un adecuado control de inventarios y minimizar mermas o desperdicios. De esta manera, el costo calculado representa el total del lote equivalente a cinco (5) unidades, cantidad que conforma una porción estándar servida como entrada para dos personas, facilitando el control de costos, la correcta fijación del precio de venta y el mantenimiento de los márgenes de rentabilidad del negocio.

Tabla 23

Cálculo de los materiales y suministros directos de bombitas de mandioca relleno de mozzarella

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Mandioca	60	Gramos	21,8	500
Mozzarella	60	Gramos	52	7.800
Panko	35	Gramos	46,16	2.184
Huevo	50	Gramos	100	500
Leche	110	Gramos	87,2	9.592
Papel manteca	1	Unidad	570	570
Costo en Guaraníes				**22.686**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24

Cálculo de los materiales y suministros directos del brownie con helado.

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Brownie	170	Gramos	80	13.600
Helado Americana	75	Gramos	33	2.475
Cobertura de Chocolate	20	Gramos	17,3	346
Galletita triturada	20	Gramos	12,5	250
Menta	1	Unidad	100	100
Costo en Guaraníes				**16.771**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25

Cálculo de los materiales y suministros directos del cheesecake de frutos rojos.

Componentes del Costo	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Unidad de Medida	Costo por Unidad de Producto
Materiales y suministros				
Galletita triturada	30	Gramos	35	1.050
Manteca	6	Gramos	44	264
Queso Crema	50	Gramos	20	1.000
Queso mascarpone	50	Gramos	62	3.100
Leche condensada	50	Gramos	68	3.400
Huevo	1	Unidad	1000	1.000
Azúcar	12	Gramos	30	360
Crema de leche	65	Gramos	20	1.300
Mermelada	100	Gramos	58	5.800
Costo en Guaraníes				**17.671**

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo presentado en la presente tabla se realiza a partir de un esquema de producción anticipada, mediante el cual las bombitas de mandioca se elaboran y empanan previamente, permitiendo su almacenamiento en estado congelado hasta el momento de su utilización. Este enfoque posibilita una gestión eficiente del tiempo de servicio y una correcta rotación del producto.

El costo obtenido corresponde a seis (6) unidades, cantidad definida como porción estándar, la cual es retirada del stock conforme a la demanda y finalizada mediante fritura al momento del servicio.

5.3. Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD)

La Mano de Obra Directa constituye uno de los componentes principales del costo de producción del proyecto, dado que involucra al personal que participa de manera directa en la elaboración de los productos gastronómicos.

Para su determinación, se consideraron los salarios mensuales del personal operativo (Jefe de Producción, Sub Chef, Cocineros y Bachera), así como las cargas sociales obligatorias a cargo del empleador (IPS patronal) y las bonificaciones familiares estimadas.

El costo anual de la MOD se obtuvo multiplicando el costo mensual total por doce meses y adicionando el aguinaldo legal correspondiente, calculado exclusivamente sobre el salario base, conforme a la normativa laboral vigente.

Finalmente, el costo total anual de la Mano de Obra Directa fue distribuido sobre la cantidad anual promedio de unidades producidas, obteniendo un costo unitario de MOD atribuible a cada producto, el cual se incorpora al sistema de costeo por absorción utilizado en el proyecto.

Este enfoque permite reflejar el impacto real de la mano de obra en el costo de los productos, fortaleciendo la consistencia técnica de las proyecciones financieras y la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

Asimismo, la metodología adoptada permite una mejor asignación de recursos humanos en función de la capacidad productiva, evitando sobrecostos derivados de ineficiencias operativas.

De igual manera, facilita el análisis de productividad del personal, permitiendo identificar oportunidades de mejora en los procesos y optimización del desempeño del equipo de trabajo.

Tabla 26

Estimación de gastos en salarios y cargas sociales anual de la MOD

Cargo	Salario Mensual	Cantidad	Total Mensual por Cargo	IPS Patronal	Bonificación Familiar	Total Mensual
Jefe de Producción	4.000.000	1	4.000.000	660.000	200.000	4.860.000
Sub Chef	3.600.000	1	3.600.000	594.000	180.000	4.374.000
Cocineros	3.000.000	4	12.000.000	1.980.000	150.000	14.130.000
Bachera	3.000.000	1	3.000.000	495.000	150.000	3.645.000
Total Mensual			**22.600.000**			**27.009.000**
Meses del Año						12
Sub Total Anual						324.108.000
Aguinaldo						22.600.000
Costo Total Anual en Salarios de la MOD						**346.708.000**
Cantidad Anual Promedio de Producción						118.800
Costo de la MOD atribuida a cada Unidad de Producto / Servicio						**2.918**

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla presentada, el objetivo de venta se determina en función de la capacidad máxima de producción del local, estimada en 216.000 unidades anuales.

Sobre dicha capacidad, se realiza una distribución porcentual por línea de productos, considerando la demanda esperada. En este sentido, se proyecta que los productos congelados representen el 10%, el menú de pizzas el 25%, los postres el 10% y las bebidas el 10% del total de la producción. Esta metodología facilita una asignación adecuada de los costos de producción y contribuye al análisis de la rentabilidad del proyecto.

5.4. Cálculo de los Costos Indirectos de Producción

Los costos indirectos de producción del proyecto comprenden aquellos gastos necesarios para el normal desarrollo del proceso, que no pueden ser identificados ni asignados de manera directa a una unidad específica de producto. Estos costos permiten sostener la operación del área de producción y garantizar la continuidad y eficiencia del servicio.

Tabla 27

Resumen de Costos Indirectos

Costo Indirecto	Monto Anual	Cantidad Anual Promedio de Producción	Costo Indirecto por Rubro
Electricidad	46.848.000	118.800	394
Agua	5.105.664	118.800	43
Gas	22.260.000	118.800	187
Costo Indirecto atribuido a cada unidad de producto / servicio			**625**

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esta categoría se incluyen principalmente los servicios básicos requeridos para la elaboración de los productos, tales como energía eléctrica, gas y agua, indispensables para el funcionamiento de los hornos, sistemas de refrigeración, iluminación y apoyo a la

producción. Si bien estos costos no varían de forma proporcional con cada unidad producida, son esenciales para la capacidad operativa instalada.

El costo de energía eléctrica corresponde al consumo total del establecimiento, sin segregación por áreas específicas.

Dicha imputación se justifica en razón de que la mayor proporción del consumo energético está directamente vinculada al funcionamiento de los equipos productivos y sistemas de apoyo indispensables para la producción.

En consecuencia, el costo total de la energía eléctrica es tratado como costo indirecto de producción y distribuido de manera proporcional entre las unidades producidas, conforme a criterios de razonabilidad, consistencia y materialidad.

5.5. Cálculo de los Costos Unitarios de Producción

La tabla resume los costos unitarios por producto o línea de servicio, integrando exclusivamente costos previamente identificados y calculados en las tablas anteriores, garantizando la trazabilidad del sistema de costeo.

Los materiales y suministros directos corresponden a los insumos específicos de cada producto, mientras que la Mano de Obra Directa (MOD) se mantiene constante, conforme al cálculo unitario previamente determinado. Los costos indirectos de producción, por su parte, se incorporan mediante un valor unitario de Gs. 625 por producto, obtenido del prorrateo de los costos indirectos totales del período.

El costo unitario total resulta de la suma de estos tres componentes, sin incluir costos adicionales no demostrados, constituyendo una base consistente para el análisis económico-financiero del proyecto.

Esta tabla resume el costo unitario promedio por línea de producto, obtenido a partir del análisis individual de cada producto que compone dichas líneas, incorporando únicamente costos previamente calculados y demostrados.

Tabla 28

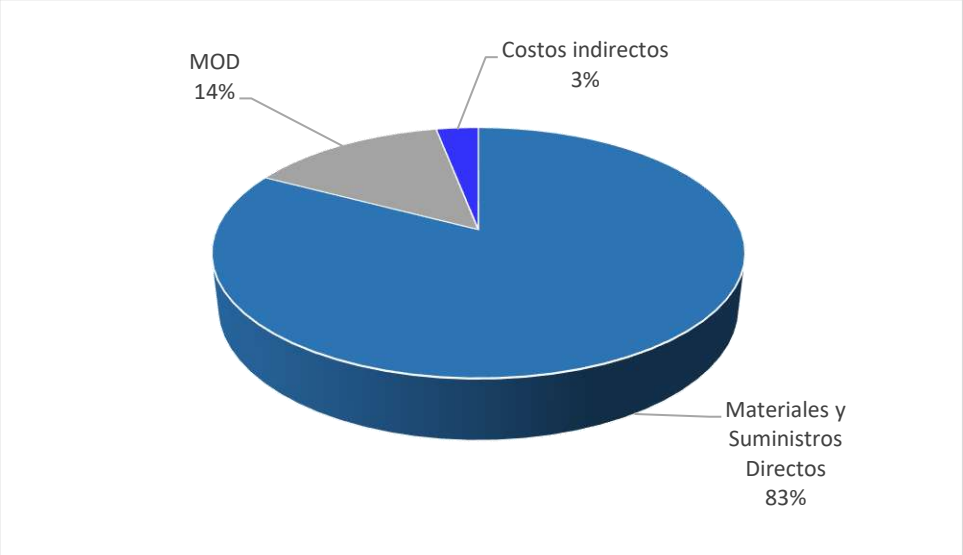
Cálculo del Costo Unitario por línea de producto

Productos por línea	Materiales y Suministros Directos	MOD	Costos indirectos	Costo Unitario Total
Congelados	20.000	2.918	625	**23.543**
Menú	22.500	2.918	625	**26.043**
Postres	15.800	2.918	625	**19.343**
Bebidas	5.000	2.918	625	**8.543**
Menú Pizzas	21.500	2.918	625	**25.043**

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 06

Composición promedio de los costos de producción



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico presenta la composición promedio del costo de producción de los productos analizados, evidenciando que los materiales y suministros directos constituyen el principal componente del costo, con una participación aproximada del 83% del total. Esta estructura es consistente con la actividad gastronómica, donde el consumo de insumos impacta de manera significativa en el costo unitario.

La Mano de Obra Directa (MOD) representa alrededor del 14% del costo total, reflejando un esquema operativo estandarizado y eficiente, mientras que los costos indirectos de producción alcanzan aproximadamente el 3%, resultado de una adecuada gestión y prorrateo de los servicios básicos utilizados en el proceso productivo.

5.6. Fijación de los Precios Unitarios de Ventas

La fijación de los precios unitarios de venta se realizó a partir de un criterio mixto, considerando tanto los costos unitarios de producción previamente calculados como los precios de mercado relevados en el análisis de la competencia.

Para tal efecto, se elaboró una tabla comparativa de precios de productos similares ofrecidos por distintas marcas, la cual permitió identificar rangos de precios vigentes y niveles de aceptación del mercado.

Sobre la base de dicha información, se definieron los precios finales de venta manteniendo una posición competitiva, sin comprometer la rentabilidad del proyecto. Los precios establecidos cubren íntegramente los costos de producción y generan un margen de rentabilidad positivo, expresado en los porcentajes detallados en la tabla de fijación de precios, lo que permite contribuir a la cobertura de los costos fijos del negocio y a la generación de utilidades.

Tabla 29

Resumen de precios de la competencia

Servicio	Marca 1	Marca 2	Marca 3
Congelados	70.000	85.000	58.000
Menú	65.000	70.000	55.000
Postres	40.000	35.000	30.000
Bebidas	35.000	40.000	30.000
Menú Pizzas	60.000	62.000	50.000

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de los precios unitarios de venta se realizó un relevamiento de precios de mercado correspondiente a pizzerías de estilo napolitano y propuestas gastronómicas similares en Paraguay, lo que permitió identificar rangos de precios vigentes por línea de producto.

Este análisis constituye una referencia para la fijación de precios, considerando la estructura de costos del proyecto, el posicionamiento comercial y el contexto económico inflacionario, en el cual los costos de los insumos presentan variaciones periódicas.

Tabla 29

Fijación de Precios de Venta

Servicio	Costo Unitario	Margen de Utilidad	Precio final de venta (Gs.)
Congelados	23.543	69,9%	**40.000**
Menú	26.043	72,8%	**45.000**
Postres	19.343	55,1%	**30.000**
Bebidas	8.543	40,5%	**12.000**
Menú Pizzas	25.043	99,7%	**50.000**

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se presenta una comparación de los precios de venta por línea de producto, contrastando los valores definidos por el proyecto con los rangos observados en el mercado, lo que permite contextualizar el posicionamiento comercial adoptado.

Asimismo, los precios finales definidos incorporan un margen de utilidad diferenciado por línea de producto, reflejando tanto la estructura de costos como la estrategia comercial del proyecto. Estos márgenes permiten absorber variaciones en los costos operativos y de insumos, propias del contexto económico inflacionario, sin afectar la sostenibilidad del negocio.

Esta política de precios ha sido diseñada con un margen de maniobra técnico. Dado que el promedio ponderado de utilidad es significativamente robusto, la empresa posee la capacidad de absorber incrementos moderados en el costo de insumos básicos (como harina, lácteos o vegetales estacionales) sin la necesidad de trasladar dichos costos de forma inmediata al consumidor final. Esta estabilidad de precios es una herramienta de fidelización clave que refuerza la confianza del cliente en la marca Francescana.

6. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA

6.1. Inversión Inicial Requerida

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto asciende a un total de Gs. 1.817.907.419, conforme al detalle presentado en la tabla resumen correspondiente. Este monto comprende los recursos necesarios para iniciar las operaciones y asegurar el adecuado funcionamiento del proyecto desde su etapa inicial.

La inversión se encuentra distribuida en tres componentes principales. En primer lugar, la inversión en activo fijo, destinada a la adquisición de bienes de uso e infraestructura necesaria para la operación, representa el 46,8 % del total. En segundo término, el capital operativo, orientado a financiar las necesidades de operación inicial, insumos y gastos corrientes, constituye el 48,8 % de la inversión. Finalmente, los gastos preoperativos, vinculados a actividades previas al inicio de las operaciones, representan el 4,4 % del total invertido.

Es fundamental destacar que la correcta estimación y asignación de estos rubros no solo garantiza la disponibilidad de recursos físicos y operativos, sino que también actúa como una salvaguarda ante las contingencias propias del periodo de puesta en marcha.

En los apartados siguientes se desarrolla en detalle la composición y el cálculo de cada uno de estos rubros, cuyos importes serán posteriormente incorporados al flujo de caja del proyecto para el análisis económico-financiero correspondiente.

Tabla 30

Resumen de la inversión inicial requerida para el Proyecto de Inversión

Concepto	Valor de la Inversión	% de Participación
Inversión en Activo Fijo	851.495.064	46,8 %
Capital Operativo	886.832.355	48,8 %
Gastos Preoperativos	79.580.000	4,4 %
Total	**1.817.907.419**	**100,0%**

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Inversión en Activo Fijo

La inversión en Activo Fijo requerida para la puesta en marcha del proyecto asciende a un total de Gs. 851.495.064, lo que representa el 46,8 % de la inversión inicial total, conforme al resumen presentado en la Tabla.

Este rubro comprende el conjunto de bienes de carácter permanente necesarios para el funcionamiento operativo del proyecto, los cuales permiten el desarrollo de las actividades productivas y administrativas desde el inicio de las operaciones. La composición del activo fijo incluye, según la naturaleza del negocio, bienes tales como maquinarias y equipos, mobiliarios y equipos de oficina, equipos informáticos, así como otros activos específicos requeridos para la operación.

Las agrupaciones de activos que no resultan necesarias para el proyecto (como terrenos u otros bienes no aplicables) han sido suprimidas, mientras que aquellos activos acordes a las características del emprendimiento han sido incorporados. El detalle, valoración y justificación de cada uno de estos bienes se presentan en las tablas específicas desarrolladas a continuación, respetando el mismo orden de exposición que en el resumen general, y de las cuales provienen de manera explícita los montos consignados.

Tabla 31

Resumen de Inversión en Activo Fijo

Activo Fijo	Valor de la Inversión	% de Participación
Construcciones	**427.265.046**	**50,2%**
Mejoras en propiedad de terceros	427.265.046	50,2%
Maquinarias, herramientas y equipos	**251.781.018**	**29,6%**
Maquinarias e implementos	5.319.000	0,6%
Equipos en general	222.192.018	26,1%
Equipos de informática	24.270.000	2,9%
Transporte	**23.000.000**	**2,7%**
Motocicletas	23.000.000	2,7%
Bienes Muebles, Útiles y enseres	**144.901.000**	**17,0%**
Muebles en general	129.970.000	15,3%
Útiles y enseres en general	14.931.000	1,8%
Activo Intangible	**4.548.000**	**0,5%**
Marcas, patentes y licencias	4.548.000	0,5%
Total	**851.495.064**	**100,0%**

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Construcciones

Para poner el local del proyecto al 100% de su capacidad operativa, se ha planificado una intervención integral que transforma un inmueble alquilado básico en una infraestructura funcional y segura. El proceso inicia con las obras preliminares y demoliciones sobre una superficie de 100 m2, lo cual permite eliminar cualquier elemento preexistente que interfiera con el nuevo diseño arquitectónico. Posteriormente, se ejecutan trabajos de albañilería, mampostería y revoques en 280 m2 para definir la estructura interna, complementados con la

instalación de 300 m2 de nuevos pisos, zócalos y revestimientos que garantizan la higiene y estética del establecimiento.

La adecuación técnica continúa con la implementación de construcción en seco y cielorrasos en 120 m2, facilitando la distribución de espacios y la mejora del aislamiento ambiental. Un aspecto fundamental de esta mejora es la inversión en aberturas metálicas, cerramientos e instalaciones complementarias, que abarcan 70 metros lineales e incluyen componentes críticos como las redes eléctricas y los dispositivos contra incendios, elementos que por norma no vienen listos en locales alquilados y son obligatorios para la operación legal.

Tabla 32

Detalle de la inversión en construcciones en propiedad de terceros

Construcción/Mejora	Dimensión	Unidad de Medida	Costo Unitario	Valor de la Inversión
Obras preliminares y demoliciones	100	m2	357.060	35.706.000
Albañilería, mampostería y revoques	280	m2	366.572	102.640.160
Pisos, zócalos y revestimientos	300	m2	309.215	92.764.500
Construcción en seco y cielorrasos	120	m²	350.000	42.000.000
Imprevistos y ajustes de obra	13%			49.154.386
Aberturas metálicas, cerramientos e instalaciones complementarias	70	metro lineal	1.500.000	105.000.000
Total				**427.265.046**

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la inversión total de Gs. 427.265.046 contempla un margen para imprevistos y ajustes de obra, asegurando que el local cumpla con todos los requisitos técnicos y de seguridad antes del inicio de las actividades.

Para la operación del proyecto se requiere la ejecución de instalaciones internas que complementan las obras edilicias, destinadas a asegurar condiciones adecuadas de

funcionalidad, habitabilidad y cumplimiento de las exigencias técnicas y sanitarias del rubro gastronómico.

Las mejoras en propiedad de terceros detalladas corresponden a las obras necesarias para adecuar un inmueble alquilado a las condiciones técnicas, operativas y sanitarias requeridas para el funcionamiento del proyecto. Estas intervenciones permiten que el local alcance condiciones óptimas de uso, contemplando trabajos de demolición, albañilería, terminaciones y cerramientos.

Asimismo, el presupuesto de obra incorpora un 13% calculado sobre el total del presupuesto, destinado a imprevistos y ajustes de obra, a fin de cubrir eventuales variaciones técnicas o modificaciones necesarias durante la ejecución, asegurando el cumplimiento de los requisitos de seguridad y habilitación antes del inicio de las actividades.

6.1.2.1. Maquinarias, Herramientas y Equipos

Las maquinarias e implementos del proyecto comprenden los activos tangibles destinados a la transformación directa de la materia prima en productos terminados o intermedios, constituyendo el núcleo del proceso productivo. Estos bienes se caracterizan por poseer una vida útil prolongada y por intervenir de manera directa en las distintas etapas de elaboración, cocción y acondicionamiento productivo de los alimentos.

La selección de estas maquinarias responde a los requerimientos técnicos del rubro gastronómico y al volumen de producción proyectado, priorizando equipos nuevos, de uso industrial, con capacidad operativa adecuada y eficiencia en términos de rendimiento y calidad del producto final.

Adicionalmente, la incorporación de equipamiento adecuado permite estandarizar los procesos productivos, optimizar tiempos de elaboración y mejorar el aprovechamiento de los insumos, contribuyendo directamente a la eficiencia del sistema de producción. Esto se traduce

en una mayor consistencia en los productos ofrecidos, alineándose con los estándares de calidad definidos por el proyecto.

Tabla 33

Detalle de la inversión en maquinarias e implementos

Maquinaria o implemento	Cantidad	Costo Unitario	Valor de la Inversión
Molino de Carne Tokyo TC-8 - 15kg	1	3.163.000	3.163.000
Mixer de Mano Ariete Moderna 3 en 1 1000 W – Blanco	1	656.000	656.000
Fechador digital	1	1.500.000	1.500.000
Total			**5.319.000**

Fuente: Elaboración propia.

Las maquinarias e implementos detallados en el cuadro que antecede forman parte directa del proceso productivo del proyecto, ya que intervienen en la preparación, transformación térmica y acondicionamiento de los productos gastronómicos. Equipos como la amasadora y la refinadora permiten la elaboración y acondicionamiento de la masa; los hornos posibilitan la cocción y obtención del producto terminado; mientras que el abatidor industrial y la envasadora al vacío cumplen funciones clave en la estabilización y conservación inmediata del producto como parte del proceso productivo.

El conjunto de estas maquinarias resulta indispensable para garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento de los estándares sanitarios y la calidad del producto ofrecido, motivo por el cual su inversión constituye un componente esencial del activo fijo del proyecto.

La integración de estas tecnologías permite optimizar los tiempos de respuesta y maximizar la capacidad de producción instalada, asegurando una eficiencia que impacta directamente en la rentabilidad del negocio

Tabla 34

Detalle de la inversión en equipos en general

Equipo/Característica	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Equipos de Frío			
Mesada refrigerada central isla 3x1 metro	1	6.500.000	6.500.000
Mesada refrigerada 3 puertas GN 1/1- 420 L	1	13.800.000	13.800.000
Visicooler vertical 400 litros	1	3.700.000	3.700.000
Equipos de Oficina			
Ventiladores (salón y patio)	4	470.368	1.881.472
Aire acondicionado Haustec de 36.000 BTU	3	6.866.000	20.598.000
Aire acondicionado MIDEA de 12.000 BTU	2	2.198.182	4.396.364
Equipos de Cocina			
Mesadas laterales acero inoxidable 2 metros	4	4.200.000	16.800.000
Aire acondicionado Haustec de 36.000 BTU	1	6.866.000	6.866.000
Aire acondicionado MIDEA de 12.000 BTU	1	2.198.182	2.198.182
Campana extractora 2,5 metros	1	15.000.000	15.000.000
Refinadora Venancio Cilindro Industrial CL50 Trifásico	1	20.032.000	20.032.000
Horno Pizzero	4	3.800.000	15.200.000
Horno eléctrico industrial	1	5.700.000	5.700.000
Amasadora espiral 20 kilos	1	11.350.000	11.350.000
Abatidor industrial grande 10 bandejas GN 1/1	1	62.800.000	62.800.000
Envasadora al vacio Perpetua 40 x 50 x 7 cm	1	14.640.000	14.640.000
Batidora planetaria Electrolux capacidad 5 litros	1	730.000	730.000
Total			**222.192.018**

Fuente: Elaboración propia.

Los equipos en general detallados corresponden a bienes tangibles que no intervienen directamente en la transformación de la materia prima, pero resultan indispensables para la operativa diaria del proyecto, al permitir la adecuada conservación de insumos y productos, la organización funcional de las áreas de trabajo y el aseguramiento de condiciones de confort térmico y ventilación en los espacios productivos y de atención al cliente, contribuyendo al cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad. Asimismo, estos equipos permiten sostener la continuidad operativa del establecimiento y optimizar los flujos de trabajo internos, asegurando un entorno adecuado tanto para el personal como para los clientes.

Su incorporación responde a los requerimientos técnicos del rubro gastronómico y al dimensionamiento de las áreas operativas definido en el proyecto, formando parte integrante del activo fijo necesario para el funcionamiento del negocio.

Tabla 35

Detalle de la inversión en equipos de informática

Equipo de Informática	Cantidad	Costo Unitario	Valor de la Inversión
Notebook Lenovo Ideapad 1i 83B40008US 15.6" Intel Core i5-1335U 16 GB DDRA 256	3	3.850.000	11.550.000
Impresora Laser Mono Xerox Phaser 3020 220v-White/Blue	2	990.000	1.980.000
Tablet Amazon Fire HD 10 (2023) 13° Gen 10.1" Wifi 32 GB	4	1.035.000	4.140.000
Impresoras comanderas EPSON TMU220 D USB	3	2.200.000	6.600.000
Total			**24.270.000**

Fuente: Elaboración propia.

Los equipos de informática detallados corresponden a los bienes utilizados en las áreas administrativas, de oficina y en la caja de atención al cliente, siendo necesarios para la gestión operativa, el registro de ventas, la emisión de comprobantes y el control administrativo del

proyecto. Esta inversión asegura la continuidad tecnológica necesaria para optimizar los tiempos de respuesta y garantizar un respaldo digital confiable de toda la información generada por la empresa.

6.1.2.2. Transporte

Si bien el proyecto incorpora un vehículo utilitario liviano, su utilización no se orienta a la operatividad logística cotidiana, dado que las gestiones administrativas y el abastecimiento de insumos se realizan mediante servicios de delivery externo y flotas propias de los proveedores. En consecuencia, el proyecto no requiere vehículos destinados al transporte regular de mercaderías.

En este contexto, se prevé la incorporación de una motocicleta tipo Piaggio Ape reacondicionada, cuyo uso principal está vinculado a eventos, acciones promocionales y fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa. Este vehículo cumple una función representativa y comercial, siendo utilizado como soporte visual y operativo en eventos gastronómicos, ferias y actividades de marketing, más que como medio de transporte operativo habitual.

Tabla 36

Detalle de la inversión en motocicletas

Tipo de Motocicleta/Marca/Modelo	Año	Cantidad	Valor de la Inversión	Valor de la Inversión
Piaggio Ape seminuevo	2014	1	23.000.000	23.000.000
Total				**23.000.000**

Fuente: Elaboración propia.

La motocicleta detallada se incorpora como un activo fijo destinado a actividades comerciales y de imagen institucional, siendo utilizada principalmente en eventos y acciones

promocionales del proyecto. El valor de inversión consignado corresponde a un costo estimado que incluye el vehículo completamente reacondicionado, adaptado y equipado para su utilización inmediata en actividades comerciales, sin constituir un elemento destinado a la operatividad logística diaria del negocio.

6.1.2.3. Bienes Muebles, Útiles y Enseres

La inversión en bienes muebles, útiles y enseres comprende el mobiliario necesario para el funcionamiento de las distintas áreas del establecimiento, incluyendo espacios administrativos, sector operativo y áreas de atención al cliente. Estos bienes cumplen una función complementaria dentro de la operación, permitiendo una adecuada organización de los espacios y el desarrollo normal de las actividades del proyecto.

El detalle presentado identifica los principales elementos incorporados, permitiendo su correcta incorporación dentro del activo fijo del proyecto, conforme a su naturaleza y función operativa.

Los útiles y enseres incluidos en este apartado cumplen una función de apoyo esencial para el desarrollo cotidiano de las actividades operativas del proyecto. Se trata de bienes tangibles, de bajo costo unitario y uso frecuente, destinados a tareas de control, medición y asistencia en los procesos diarios de trabajo. Su incorporación permite que el establecimiento disponga, desde el inicio de las operaciones, del equipamiento básico indispensable para asegurar la eficiencia operativa, el cumplimiento de los estándares de calidad y la continuidad del servicio.

En consecuencia, la inclusión detallada de bienes muebles, útiles y enseres dentro del plan de inversiones no solo responde a una necesidad operativa, sino también a un criterio de orden patrimonial, control contable y solidez en la formulación del proyecto de expansión.

Tabla 37

Detalle de la inversión en muebles en general

Mueble	Característica	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Muebles de Oficina				**19.370.000**
Escritorio		3	1.235.000	3.705.000
Escritorio Gerencia		1	2.500.000	2.500.000
Silla Oficina		3	485.000	1.455.000
Silla Gerencia		1	1.545.000	1.545.000
Mueble organizador		4	825.000	3.300.000
Balcón 2 Puertas	Estructura en MDP 73 x 91 x 45 cm	2	805.000	1.610.000
Archivo Alto Kappersberg	2 puertas 160 x 91 x 45	3	1.235.000	3.705.000
Silla de escritorio Offi Brasil	Tapizado en tela	5	310.000	1.550.000
Muebles área del Personal				**3.600.000**
Mesa para personal área comedor	Tramontina Recife	4	150.000	600.000
Sillas para personal área comedor	Tramontina Recife	20	150.000	3.000.000
Muebles servicio/atención al cliente				**107.000.000**
Mesas de madera Clientes		75	300.000	22.500.000
Bancos de madera para jardín		2	600.000	1.200.000
Sillas de metal con respaldero clientes		150	250.000	37.500.000
Butacas para Barra clientes		5	300.000	1.500.000
Barra Bartender		1	15.000.000	15.000.000
Sombrillas playeras para mesas		8	3.100.000	24.800.000
Organizador de enseres y condimenteros		3	1.500.000	4.500.000
Total				**129.970.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38

Detalle de la inversión en útiles y enseres de trabajo

Bien/Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Termómetro Infrarrojo marca Dewalt	1	1.100.000	1.100.000
Balanza	2	271.000	542.000
Reloj Temporizador digital	4	81.000	324.000
Multiprocesador	1	238.000	238.000
Juego de Sartén kitchenaid Indu/inox 11 piezas	11	295.000	3.245.000
Cepillo limpia horno	4	358.000	1.432.000
Juego de Cuchillos Cuisinart 19 piezas Normand Inox	19	82.895	1.575.000
Rallador de queso industrial pequeño	1	2.000.000	2.000.000
Pala para pizza profesional	2	350.000	700.000
Cortador de pizza profesional	3	350.000	1.050.000
Cucharon dosificador de salsa	5	45.000	225.000
Pinzas gastronómicas	5	140.000	700.000
Balanza de precisión	2	800.000	1.600.000
Espátulas metálicas para proceso	5	40.000	200.000
Total			**14.931.000**

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.4. Bienes Intangibles

Los bienes intangibles del proyecto corresponden a activos identificables necesarios para la gestión administrativa, operativa y tecnológica del emprendimiento desde su puesta en marcha. Si bien no poseen sustancia física, su incorporación resulta indispensable para el ordenamiento de los procesos internos y el soporte de las actividades comerciales.

La inversión prevista en este rubro se orienta a la implementación de herramientas digitales básicas que permiten el control de las operaciones, la presencia institucional del

proyecto y el funcionamiento continuo de sus plataformas de gestión. Estos activos aportan valor funcional al proyecto al facilitar la administración de la información y asegurar la operatividad de los sistemas utilizados.

Tabla 39

Detalle de la inversión en marcas, patentes y licencias

Licencia/Software	Cantidad	Costo Unitario	Valor de la Inversión
SISTEMA BIMS	1	3.548.000	3.548.000
Dominio web	1	780.000	780.000
Hosting CNC	1	220.000	220.000
Total			**4.548.000**

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Capital Operativo

El capital operativo o capital de trabajo representa los recursos financieros necesarios para cubrir los costos y gastos de corto plazo del proyecto, permitiendo su funcionamiento normal durante las etapas iniciales, cuando los ingresos generados aún no resultan suficientes para absorber la totalidad de los compromisos operativos. Su estimación considera las necesidades de liquidez asociadas a costos de producción, gastos administrativos, comerciales y financieros vinculados a la operativa corriente.

Cabe señalar que, dentro de esta estimación, no se incluye el pago de amortización del préstamo financiero, dado que el esquema crediticio otorgado contempla un período de gracia de un año para el capital, durante el cual solo se devengan intereses. Esta condición reduce temporalmente las exigencias de liquidez del proyecto y permite una asignación más eficiente del capital operativo durante la fase inicial de funcionamiento.

Tabla 40

Estimación del capital operativo

Activo Fijo	Monto Anual	Porcentaje de Previsión	Previsión
Costo de Producción	2.484.801.664	30,00%	745.440.499
Gastos Administrativos	693.820.464	12,00%	83.258.456
Gastos Comerciales	342.356.000	15,00%	51.353.400
Gastos Financieros	67.800.000	10,00%	6.780.000
Total	**3.588.778.128**		**886.832.355**

Fuente: Elaboración propia.

6.1.4. Gastos Pre-Operativos

Los gastos preoperativos corresponden a los desembolsos necesarios para preparar el inicio de las operaciones del proyecto, asegurando la disponibilidad del espacio físico, la visibilidad comercial inicial y la formalización administrativa requerida. Estos gastos permiten que la empresa inicie sus actividades en condiciones operativas y legales adecuadas, sin depender aún de la generación de ingresos. En este sentido, constituyen una etapa clave dentro del proceso de implementación del proyecto, ya que sientan las bases para su funcionamiento inicial.

En conjunto, la inversión preoperativa prevista brinda una base funcional y organizativa que facilita una puesta en marcha ordenada y reduce los riesgos asociados a la etapa inicial del emprendimiento.

De esta manera, se fortalece la planificación del proyecto y se incrementan las probabilidades de éxito durante los primeros meses de operación, etapa considerada crítica para la consolidación del negocio.

Tabla 41

Estimación de los gastos preoperativos.

Gastos	Monto Anual
Alquiler 3 meses	21.180.000
Marketing, Publicidad y Pautas	50.000.000
Gastos de Organización	8.400.000
Total	**79.580.000**

Fuente: Elaboración propia.

6.1.4.1. Gastos de Constitución

Los gastos preoperativos de constitución comprenden los desembolsos necesarios para la creación formal y habilitación legal del proyecto antes del inicio de sus operaciones. Estos costos aseguran el cumplimiento de las exigencias jurídicas, municipales, sanitarias y de seguridad aplicables al rubro gastronómico.

Tabla 42

Estimación de los gastos preoperativos de constitución

Gastos	Monto Anual
Escritura pública	1.250.000
Inscripción en RRPP	1.150.000
Patente comercial	1.850.000
Habilitación de local (Municipal)	1.450.000
Habilitación sanitaria (DINAVISA)	1.800.000
Certificación de Seguridad (Bomberos)	900.000
Total	**8.400.000**

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Depreciaciones y Amortizaciones

6.2.1. Depreciación de Tangibles

La depreciación de los activos tangibles del proyecto se determinó con base en el método lineal, asignando el valor de adquisición de cada grupo de bienes a lo largo de su vida útil estimada. Para ello, se consideraron exclusivamente los totales previamente calculados en cada tabla de activo fijo, garantizando coherencia y trazabilidad en el proceso de costeo.

Los años de vida útil aplicados responden a los criterios establecidos en la Ley de Modernización Tributaria, atendiendo a la naturaleza, uso y desgaste esperado de cada tipo de activo dentro de la operación del proyecto.

Tabla 43

Cálculo de la cuota de depreciación anual por tipo de bien del activo fijo

Bienes del Activo Fijo	Años de Vida Útil	Valor de Adquisición	Cuota Anual de Depreciación
Mejoras en propiedad de terceros	10	427.265.046	42.726.505
Maquinarias e implementos	10	5.319.000	531.900
Equipos en general	5	222.192.018	44.438.404
Equipos de informática	2	24.270.000	12.135.000
Motocicletas	2	23.000.000	11.500.000
Muebles en general	5	129.970.000	25.994.000
Útiles y enseres en general	2	14.931.000	7.465.500

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla presenta el cálculo de la depreciación correspondiente a los activos fijos del proyecto, considerando su valor de adquisición y la vida útil estimada para cada tipo de bien. Este cálculo permite distribuir el costo de los activos a lo largo del tiempo, reflejando

su desgaste y uso dentro de las operaciones del negocio, así como su impacto en los resultados financieros proyectados.

Tabla 44

Cálculo de la Depreciación del Activo Fijo

Activo Fijo	Valor Adquisición	Años de Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mejoras en propiedad de terceros	427.265.046	10	42.726.505	42.726.505	42.726.505	42.726.505	42.726.505
Maquinarias e implementos	5.319.000	10	531.900	531.900	531.900	531.900	531.900
Equipos en general	222.192.018	5	44.438.404	44.438.404	44.438.404	44.438.404	44.438.404
Equipos de informática	24.270.000	2	12.135.000	12.135.000	0	0	0
Motocicletas	23.000.000	2	11.500.000	11.500.000	0	0	0
Muebles en general	129.970.000	5	25.994.000	25.994.000	25.994.000	25.994.000	25.994.000
Útiles y enseres en general	14.931.000	2	7.465.500	7.465.500	0	0	0
Total	**846.947.064**		**144.791.308**	**144.791.308**	**113.690.808**	**113.690.808**	**113.690.808**

Fuente: Elaboración propia.

El valor residual del activo fijo representa el remanente económico estimado de los bienes al finalizar el período de evaluación del proyecto, y se obtiene como resultado de deducir la depreciación acumulada del valor de adquisición original. Este criterio permite reflejar de manera realista el valor económico no consumido de los activos al cierre del horizonte de análisis.

Se reconoce valor residual únicamente en aquellos activos cuya vida útil excede el período de evaluación considerado, como es el caso de las mejoras en propiedad de terceros y determinadas maquinarias.

En contraste, los activos con vida útil igual o inferior al horizonte del proyecto —tales como equipos, mobiliario, informática y útiles— se consideran totalmente depreciados, por lo que no generan valor residual.

Tabla 45

Cálculo del valor residual del activo fijo

Activo Fijo	Valor de Adquisición	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Mejoras en propiedad de terceros	427.265.046	213.632.523	213.632.523
Maquinarias e implementos	5.319.000	2.659.500	2.659.500
Equipos en general	222.192.018	222.192.018	0
Equipos de informática	24.270.000	24.270.000	0
Motocicletas	23.000.000	23.000.000	0
Muebles en general	129.970.000	129.970.000	0
Útiles y enseres en general	14.931.000	14.931.000	0
Total	**846.947.064**	**630.655.041**	**216.292.023**

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Amortización de Intangibles

La amortización de los activos intangibles del proyecto se calculó aplicando el método lineal, distribuyendo el valor de adquisición de cada bien a lo largo de su vida útil estimada.

Este procedimiento permite reflejar de forma sistemática el consumo económico de activos que, si bien no poseen sustancia física, resultan indispensables para la gestión administrativa, operativa y tecnológica del proyecto.

Los años de vida útil considerados responden a un criterio prudente y homogéneo, acorde a la vigencia esperada de los sistemas y servicios digitales utilizados. Esta distribución de costos permite una planificación financiera más precisa, mitigando impactos abruptos en el

flujo de caja operativo. Cabe destacar que los criterios de amortización adoptados se ajustan estrictamente a las normativas contables y fiscales vigentes, garantizando que el reconocimiento del gasto sea coherente con la generación de ingresos del proyecto.

Tabla 46

Cálculo de la cuota de Amortización anual del activo fijo intangible

Bienes del Activo Fijo	Años de Vida Útil	Valor de Adquisición	Cuota Anual de Amortización
Sistema BIMS	5	3.548.000	709.600
Dominio web	5	780.000	156.000
Hosting	5	220.000	44.000

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinada la amortización anual de los activos intangibles, resulta necesario estimar su valor residual al finalizar el período de evaluación del proyecto. Este cálculo permite identificar el valor económico remanente de dichos activos, considerando la amortización acumulada aplicada durante el horizonte de análisis, y su impacto en la valoración final del proyecto.

Tabla 47

Proyección anual de la amortización de los activos intangibles (Horizonte 5 años)

Bienes del Activo Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sistema BIMS	709.600	709.600	709.600	709.600	709.600
Dominio web	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000
Hosting	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
Total	**909.600**	**909.600**	**909.600**	**909.600**	**909.600**

Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN DE FINANCIACIÓN

7.1. Plan de Inversión del Proyecto

Durante el período previo al inicio de las operaciones, el proyecto prevé la realización de inversiones y desembolsos destinados a preparar y habilitar la nueva sucursal para su puesta en marcha. En esta etapa se ejecutan las gestiones necesarias para la constitución y habilitación legal del establecimiento, incluyendo la obtención de la patente comercial, habilitación municipal, habilitación sanitaria y certificaciones de seguridad exigidas por la normativa vigente.

Asimismo, durante los meses en los que se desarrollan las obras de refacción y adecuación del inmueble, se asume el pago del alquiler del local, período en el cual la sucursal aún no genera ingresos operativos. Estos desembolsos resultan indispensables para asegurar la disponibilidad del inmueble y permitir la ejecución de las inversiones en infraestructura.

El período preoperativo contempla además inversiones destinadas a la organización y al lanzamiento de la sucursal, que incluyen acciones de marketing pre apertura, planificación operativa y organización interna de los procesos. Complementariamente, se ejecutan inversiones en refacciones y adecuaciones realizadas sobre un inmueble de terceros, necesarias para adaptar el local a los requerimientos técnicos, sanitarios y operativos del negocio. Estas inversiones se clasifican como mejoras en predio de terceros y forman parte del activo fijo del proyecto, siendo recuperadas a lo largo del horizonte de evaluación mediante su correspondiente depreciación.

Tabla 48

Cronograma de inversiones

Concepto	Periodo Preoperativo						Periodo Operativo				
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Preoperativos											
Gastos de Constitución											
Gastos de Organización (incluye marketing)											
Gastos de Organización (alquiler pre operativo)											
Inversión en activo fijo											
Mejoras en propiedad de terceros											
Total											

Fuente: elaboración propia.

7.2. Plan de Financiación

La inversión inicial requerida para la ejecución del proyecto será financiada mediante una estructura mixta, compuesta por capital propio y capital de terceros, con el fin de asegurar la viabilidad financiera del emprendimiento, preservar la liquidez y mantener un nivel de endeudamiento acorde a la capacidad de generación de fondos del proyecto.

El capital propio, aportado por la empresa, se destina a cubrir una parte relevante de la inversión inicial, incluyendo activos fijos, gastos preoperativos y capital de trabajo, reflejando el compromiso con el proyecto y contribuyendo a la mitigación del riesgo financiero. De manera complementaria, se prevé la utilización de capital de terceros como fuente adicional de financiamiento, permitiendo distribuir el esfuerzo financiero en el tiempo y alinear el repago de la deuda con los flujos de caja futuros.

La combinación de ambas fuentes de financiamiento fortalece la solvencia del proyecto, asegura el cumplimiento de las obligaciones financieras y preserva un margen de maniobra

operativo, favoreciendo una adecuada relación entre riesgo y rentabilidad a lo largo del horizonte de evaluación.

Tabla 49

Resumen de la inversión inicial requerida para el proyecto de Inversión

Fuente de Financiamiento	Sub Total	%
Capital Propio	1.317.907.419	60 %
Capital de Terceros	500.000.000	40 %
Total	**1.817.907.419**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Determinación de la Fuente de Financiación Externa

7.3.1. Alternativas de Financiación

Con el fin de identificar una fuente de financiamiento externo adecuada para el proyecto, se realizó un relevamiento de distintas alternativas disponibles en el sistema financiero formal, considerando entidades bancarias reconocidas del mercado local. El análisis se enfocó en opciones de crédito orientadas a proyectos de inversión, cuyas condiciones resultaran compatibles con el perfil financiero del emprendimiento.

Para la evaluación se consideraron variables como la tasa anual efectiva, el plazo máximo de financiación, la existencia de períodos de gracia, el sistema de amortización, la frecuencia de pago y el tipo de garantía requerida. Asimismo, se verificó que la periodicidad de pago fuera mensual, de modo a asegurar la coherencia con el flujo de caja proyectado del proyecto.

Como resultado del análisis, se identificaron tres alternativas de financiamiento ofrecidas por entidades bancarias del mercado local, las cuales presentan plazos y sistemas de amortización similares, diferenciándose principalmente en la tasa de interés y en la duración

del período de gracia. Este análisis comparativo constituye la base para la selección de la fuente de financiamiento externo, que será desarrollada en el apartado siguiente.

Tabla 50

Resumen de opciones de financiación relevadas del mercado

Entidad	Tasa Anual Efectiva	Plazo Máximo	Periodo de Gracia	Sistema	Frec. de Pago	Tipo de Garantía
Banco Sudameris	13 %	5 años	6 meses	Francés	Mensual	CDA
Banco Basa	13,5 %	5 años	12 meses	Francés	Mensual	CDA
Banco Continental	14,5 %	5 años	6 meses	Francés	Mensual	CDA

Fuente: Elaboración propia

7.3.2. Selección de la Fuente de Financiación Externa y sus Condiciones

Luego de analizar las alternativas de financiamiento externo disponibles en el sistema financiero formal, se selecciona al Banco Basa como la fuente de financiación más conveniente para el proyecto, en función de las condiciones ofrecidas y su adecuación a las necesidades del emprendimiento.

La elección se fundamenta principalmente en la concesión de un período de gracia de doce meses, durante el cual se abonan únicamente los intereses del crédito, lo que permite al proyecto consolidar sus operaciones y estabilizar sus flujos de caja antes de iniciar la amortización del capital. Asimismo, la tasa anual efectiva del 13,5 % resulta competitiva y adecuada para un proyecto de inversión del sector gastronómico, bajo un sistema de amortización francés y pagos mensuales.

Adicionalmente, el Banco Basa ofrece mayor flexibilidad en el monto financiable mediante la utilización de un Certificado de Ahorro (CDA) como garantía, condición reforzada por la relación financiera previa de la empresa con la entidad. En comparación, las alternativas

ofrecidas por Banco Continental y Banco Sudameris presentan limitaciones en cuanto al monto financiable o mayores restricciones sobre las condiciones del CDA.

En función de lo expuesto, se concluye que la propuesta del Banco Basa representa la alternativa más adecuada, al combinar una tasa competitiva, un período de gracia favorable y condiciones de financiamiento compatibles con la estructura financiera y operativa del proyecto.

Tabla 51

Resumen de Condiciones Crediticia.

Parámetros	Datos
Entidad	Banco Basa
Monto Capital	500.000.000
Gastos Administrativos	5.000.000
Monto a Desembolsar	495.000.000
Tasa Anual Efectiva	13,5 %
Tasa Mensual Efectiva	1,13 %
Periodo de Gracia	12 meses
Garantía	CDA
Frecuencia de Pago	Mensual
Cantidad de Cuotas	60
Tipo de Cuota	Fija
Otro dato	Período de gracia pago exclusivo de intereses

Fuente: Elaboración propia.

7.3.3. Plan de Amortización de la Deuda

El plan de amortización de la deuda del proyecto fue elaborado considerando un crédito por Gs. 500.000.000, con un plazo total de 60 meses, una tasa anual efectiva del 13,5%, equivalente a una tasa mensual efectiva del 1,13%, y un período de gracia de doce meses.

Durante el primer año (meses 1 al 12) se aplica el período de gracia, en el cual el proyecto abona exclusivamente los intereses generados sobre el capital, sin realizar amortización del mismo. En consecuencia, el saldo de la deuda se mantiene constante durante dicho período.

Finalizado el período de gracia, a partir del mes 13, la deuda comienza a amortizarse bajo el sistema francés, mediante cuotas mensuales fijas, calculadas sobre el saldo pendiente y el plazo restante del crédito. En este sistema, la cuota se mantiene constante, mientras que su composición varía progresivamente: el componente de interés disminuye y la amortización de capital aumenta a lo largo del tiempo, hasta la cancelación total de la deuda.

El cronograma de amortización permite una adecuada distribución del esfuerzo financiero, alineando el repago del crédito con la generación de flujos de caja del proyecto. Bajo este esquema, el capital total amortizado asciende a Gs. 500.000.000, los intereses totales pagados alcanzan Gs. 218.350.509, y el monto total desembolsado durante el horizonte del crédito es de Gs. 718.350.509, cancelándose íntegramente la deuda al finalizar el mes 60.

La estructura adoptada permite distribuir de manera equilibrada el esfuerzo financiero del proyecto a lo largo del tiempo, alineando el calendario de pagos con la capacidad de generación de ingresos y flujos de caja de la empresa. La inclusión del período de gracia contribuye a preservar la liquidez operativa durante la etapa inicial de funcionamiento, reduciendo el riesgo financiero en los primeros meses de operación.

En términos generales, el plan de amortización propuesto permite cumplir con las obligaciones crediticias sin comprometer la estabilidad operativa del negocio. De esta manera, el financiamiento obtenido se integra adecuadamente dentro del modelo financiero del proyecto, reforzando su viabilidad económica, su capacidad de repago y su sostenibilidad financiera a lo largo del horizonte de evaluación considerado.

Tabla 52

Plan de Amortización de la deuda por mes y año -Años 1 al 3

Periodo	Meses	Cuotas	Interés	Capital Amortizado	Pendiente Amortizar
AÑO 1	1	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	2	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	3	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	4	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	5	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	6	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	7	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	8	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	9	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	10	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	11	5.650.000	5.650.000		500.000.000
	12	5.650.000	5.650.000		500.000.000
AÑO 2	13	13.553.136	5.650.000	7.903.136	492.096.864
	14	13.553.136	5.560.695	7.992.441	484.104.423
	15	13.553.136	5.470.380	8.082.756	476.021.667
	16	13.553.136	5.379.045	8.174.091	467.847.576
	17	13.553.136	5.286.678	8.266.458	459.581.118
	18	13.553.136	5.193.267	8.359.869	451.221.249
	19	13.553.136	5.098.800	8.454.336	442.766.913
	20	13.553.136	5.003.266	8.549.870	434.217.043
	21	13.553.136	4.906.653	8.646.483	425.570.560
	22	13.553.136	4.808.947	8.744.189	416.826.371
	23	13.553.136	4.710.138	8.842.998	407.983.373
	24	13.553.136	4.610.212	8.942.924	399.040.449
AÑO 3	25	13.553.136	4.509.157	9.043.979	389.996.470
	26	13.553.136	4.406.960	9.146.176	380.850.294
	27	13.553.136	4.303.608	9.249.528	371.600.766
	28	13.553.136	4.199.089	9.354.047	362.246.719
	29	13.553.136	4.093.388	9.459.748	352.786.971
	30	13.553.136	3.986.493	9.566.643	343.220.328
	31	13.553.136	3.878.390	9.674.746	333.545.582
	32	13.553.136	3.769.065	9.784.071	323.761.511
	33	13.553.136	3.658.505	9.894.631	313.866.880
	34	13.553.136	3.546.696	10.006.440	303.860.440
	35	13.553.136	3.433.623	10.119.513	293.740.927
	36	13.553.136	3.319.272	10.233.864	283.507.063

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53

Plan de Amortización de la deuda por mes y año -Años 4 al 5

Periodo	Meses	Cuotas	Interés	Capital Amortizado	Pendiente Amortizar
AÑO 4	37	13.553.136	3.203.630	10.349.506	273.157.557
	38	13.553.136	3.086.680	10.466.456	262.691.101
	39	13.553.136	2.968.409	10.584.727	252.106.374
	40	13.553.136	2.848.802	10.704.334	241.402.040
	41	13.553.136	2.727.843	10.825.293	230.576.747
	42	13.553.136	2.605.517	10.947.619	219.629.128
	43	13.553.136	2.481.809	11.071.327	208.557.801
	44	13.553.136	2.356.703	11.196.433	197.361.368
	45	13.553.136	2.230.183	11.322.953	186.038.415
	46	13.553.136	2.102.234	11.450.902	174.587.513
	47	13.553.136	1.972.839	11.580.297	163.007.216
	48	13.553.136	1.841.982	11.711.154	151.296.062
AÑO 5	49	13.553.136	1.709.646	11.843.490	139.452.572
	50	13.553.136	1.575.814	11.977.322	127.475.250
	51	13.553.136	1.440.470	12.112.666	115.362.584
	52	13.553.136	1.303.597	12.249.539	103.113.045
	53	13.553.136	1.165.177	12.387.959	90.725.086
	54	13.553.136	1.025.193	12.527.943	78.197.143
	55	13.553.136	883.628	12.669.508	65.527.635
	56	13.553.136	740.462	12.812.674	52.714.961
	57	13.553.136	595.679	12.957.457	39.757.504
	58	13.553.136	449.260	13.103.876	26.653.628
	59	13.553.136	301.186	13.251.950	13.401.678
	60	13.553.117	151.439	13.401.678	0
Total		**718.350.509**	**218.350.509**	**500.000.000**	**0**

Fuente: Elaboración propia.

El plan de amortización fue elaborado conforme a criterios financieros estándar, asegurando consistencia entre las condiciones del crédito, la estructura de pagos y el horizonte de evaluación del proyecto. La utilización del sistema francés con período de gracia permite una clara identificación de los componentes de cada cuota y facilita el seguimiento del cumplimiento de la deuda. Asimismo, el cronograma definido contribuye a una adecuada planificación de los flujos financieros futuros.

Tabla 54

Resumen de capital e intereses pagados por año

Banco Basa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sub Total
Capital	0	100.959.551	115.533.386	132.211.001	151.296.062	500.000.000
Interés	67.800.000	61.678.081	47.104.246	30.426.631	11.341.551	218.350.509
Total	**67.800.000**	**162.637.632**	**162.637.632**	**162.637.632**	**162.637.613**	**718.350.509**

Fuente: Elaboración propia.

8. PREVISIÓNES DE INGRESOS Y EGRESOS OPERATIVOS DEL PLAN FINANCIERO

8.1. Previsión de Ingresos

8.1.1. Proyección de Precios de Venta

La proyección de precios de venta del proyecto se realizó para un horizonte de cinco años, considerando una tasa de incremento anual del 3%, aplicada de manera uniforme a todas las categorías de productos. Este porcentaje se fundamenta en el resultado de la inflación acumulada al cierre del año 2025, conforme a los informes oficiales publicados por el Banco Central del Paraguay (BCP), y se adopta como supuesto conservador para la planificación financiera del proyecto.

La aplicación de un ajuste inflacionario constante permite reflejar la evolución esperada de los precios en un escenario macroeconómico estable, preservando el poder adquisitivo de los ingresos proyectados y manteniendo la coherencia entre precios y estructura de costos. Asimismo, los valores fueron redondeados al alza cuando correspondía, con el objetivo de reforzar la prudencia en las estimaciones y evitar subvaloraciones en los ingresos futuros.

Esta metodología asegura una proyección realista y consistente de los precios de venta, sirviendo como base para el cálculo de los ingresos operativos y el análisis de la rentabilidad del proyecto a lo largo de su horizonte de evaluación.

Tabla 55

Proyección de precios de venta

Categoría de productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Congelados	40.000	41.224	42.485	43.786	45.125
Menú	45.000	46.377	47.796	49.259	50.766
Postres	30.000	30.918	31.864	32.839	33.844
Bebidas	12.000	12.367	12.746	13.136	13.538
Menú Pizzas	50.000	51.530	53.107	54.732	56.407

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2. Previsión de los Ingresos Operativos

La previsión de los ingresos operativos del proyecto se elaboró a partir de la combinación de las cantidades de venta estimadas por categoría de producto y la proyección de precios de venta definida para el horizonte de cinco años. Para cada línea de productos se determinó el ingreso anual multiplicando el volumen proyectado de unidades vendidas por el precio unitario correspondiente a cada año.

Las categorías consideradas incluyen productos congelados, menú principal, postres, bebidas y menú pizzas, las cuales representan la estructura principal de ingresos del negocio. Las cantidades proyectadas muestran un crecimiento gradual y sostenido a lo largo del período de análisis, consistente con la capacidad operativa del proyecto y la evolución esperada de la demanda.

El resultado de esta estimación refleja un incremento progresivo de los ingresos totales, impulsado tanto por el ajuste anual de precios como por el aumento moderado en las unidades comercializadas. De esta manera, los ingresos operativos anuales pasan de Gs. 4.363.200.000 en el primer año a Gs. 5.029.458.126 en el quinto año del horizonte de evaluación.

Los totales anuales obtenidos en esta previsión constituyen la base para la elaboración del flujo de caja del proyecto, permitiendo evaluar la rentabilidad, la capacidad de generación de fondos y la viabilidad financiera del emprendimiento en el mediano y largo plazo.

Tabla 56

Estimación de ingresos del Proyecto de Inversión para los próximos 5 años.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Congelados					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Precio de Venta	**40.000**	**41.224**	**42.485**	**43.786**	**45.125**
Sub Total	**864.000.000**	**895.246.767**	**927.623.582**	**961.171.311**	**995.932.302**
Menú					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Precio de Venta	**45.000**	**46.377**	**47.796**	**49.259**	**50.766**
Sub Total	**972.000.000**	**1.007.152.613**	**1.043.576.529**	**1.081.317.725**	**1.120.423.840**
Postres					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Precio de Venta	**30.000**	**30.918**	**31.864**	**32.839**	**33.844**
Sub Total	**648.000.000**	**671.435.076**	**695.717.686**	**720.878.483**	**746.949.227**
Bebidas					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Precio de Venta	**12.000**	**12.367**	**12.746**	**13.136**	**13.538**
Sub Total	**259.200.000**	**268.574.030**	**278.287.074**	**288.351.393**	**298.779.691**
Menú Pizzas					
Cantidad	**32.400**	**32.575**	**32.751**	**32.928**	**33.106**
Precio de Venta	**50.000**	**51.530**	**53.107**	**54.732**	**56.407**
Sub Total	**1.620.000.000**	**1.678.587.689**	**1.739.294.215**	**1.802.196.208**	**1.867.373.067**
Total Anual	**4.363.200.000**	**4.520.996.175**	**4.684.499.087**	**4.853.915.121**	**5.029.458.126**

Fuente: Elaboración propia

8.2. Previsión de Egresos

La previsión de egresos del proyecto se calcula a partir de la estimación de los costos directos necesarios para la producción y prestación de los servicios ofrecidos por el negocio. Estos egresos contemplan los insumos, materias primas y costos operativos directamente asociados a cada categoría de producto, en función de las cantidades proyectadas y de la evolución esperada de los precios a lo largo del horizonte de evaluación.

La estructura de costos fue diseñada de manera coherente con el nivel de actividad previsto, permitiendo identificar el impacto económico de cada línea de producto sobre el resultado operativo del proyecto. Los valores obtenidos constituyen la base para la determinación de los costos totales anuales y su posterior incorporación al flujo de caja.

8.2.1. Costos de Producción / Prestación de Servicios

8.2.1.1. Proyección de los Costos Unitarios

La proyección de los costos unitarios se efectuó aplicando un incremento anual del 3%, con el fin de reflejar la evolución esperada de los precios de los insumos y mantener una estimación conservadora de los costos futuros.

Dichos costos se aplican a las cantidades proyectadas de cada categoría de producto, permitiendo obtener los costos totales anuales de producción de forma consistente y asegurando una adecuada planificación financiera del proyecto. La utilización de una tasa de incremento moderada contribuye a mantener un escenario de estimación conservador, evitando sobreestimar los resultados financieros del negocio.

Cada categoría de producto incorpora de forma proporcional los costos asociados a su elaboración, permitiendo obtener una referencia confiable del costo por unidad producida.

Tabla 57

Proyección de costos de productos por categoría para los próximos5 años.

Producto/Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Congelados	23.543	24.264	25.006	25.771	26.560
Menú	26.043	26.840	27.661	28.508	29.380
Postres	19.343	19.935	20.545	21.174	21.822
Bebidas	8.543	8.805	9.074	9.352	9.638
Menú Pizzas	25.043	25.809	26.599	27.413	28.252

Fuente: Elaboración propia.

8.2.1.2. Previsión de los Costos Totales

La estimación de los costos totales del proyecto se realizó a partir de la proyección de los costos unitarios de producción y prestación de servicios, aplicados a las cantidades de venta estimadas para cada categoría de producto a lo largo del horizonte de evaluación. Esta metodología permite determinar de manera consistente los egresos operativos anuales y constituye la base para la elaboración del Flujo de Caja del proyecto, dado que refleja el volumen de recursos que deberá destinarse a la adquisición de insumos y materias primas necesarias para sostener el nivel de actividad proyectado.

Para la determinación de estos costos se consideraron las cantidades de producción estimadas para cada línea de producto, las cuales responden al volumen de ventas proyectado en el análisis de ingresos. De esta forma, se mantiene coherencia entre las proyecciones comerciales y la planificación operativa, asegurando que los niveles de producción previstos sean suficientes para cubrir la demanda estimada durante cada período de análisis.

Tabla 58

Estimación de costos totales para los próximos 5 años

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Congelados					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Costo	**23.543**	**24.264**	**25.006**	**25.771**	**26.560**
Sub Total	**508.531.212**	**526.922.365**	**545.978.639**	**565.724.087**	**586.183.635**
Menú					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Costo	**26.043**	**26.840**	**27.661**	**28.508**	**29.380**
Sub Total	**562.531.212**	**582.875.288**	**603.955.113**	**625.797.294**	**648.429.404**
Postres					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Costo	**19.343**	**19.935**	**20.545**	**21.174**	**21.822**
Sub Total	**417.811.212**	**432.921.454**	**448.578.163**	**464.801.100**	**481.610.743**
Bebidas					
Cantidad	**21.600**	**21.717**	**21.834**	**21.952**	**22.070**
Costo	**8.543**	**8.805**	**9.074**	**9.352**	**9.638**
Sub Total	**184.531.212**	**191.204.827**	**198.119.796**	**205.284.846**	**212.709.021**
Menú Pizzas					
Cantidad	**32.400**	**32.575**	**32.751**	**32.928**	**33.106**
Costo	**25.043**	**25.809**	**26.599**	**27.413**	**28.252**
Sub Total	**811.396.817**	**840.741.178**	**871.146.785**	**902.652.017**	**935.296.644**
Total Costos por Año	**2.484.801.664**	**2.574.665.113**	**2.667.778.494**	**2.764.259.344**	**2.864.229.446**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2. Gastos Administrativos / Operativos

Los gastos administrativos comprenden los egresos necesarios para la gestión y soporte operativo del proyecto, sin incidencia directa en la producción. Se incluyen salarios y cargas sociales del personal administrativo, servicios básicos del local y honorarios profesionales de

contaduría y regencia sanitaria. Asimismo, se contemplan asesorías externas, servicios de limpieza tercerizada, higiene y control de plagas, requeridos para el adecuado funcionamiento y cumplimiento normativo.

El alquiler del local representa un componente relevante dentro de este rubro, junto con gastos recurrentes como papelería, lavandería, mantenimiento, reparaciones y costos asociados a servicios de delivery como canal complementario de comercialización.

Tabla 59

Resumen de Gastos Administrativos para los próximos 5 años.

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios y Cargas Sociales	249.280.000	256.907.968	264.769.352	272.871.294	281.221.156
Servicios Básicos	74.213.664	76.484.602	78.825.031	81.237.077	83.722.931
Honorarios profesionales contadora	26.400.000	27.207.840	28.040.400	28.898.436	29.782.728
Honorarios regente de alimentos	16.800.000	17.314.080	17.843.891	18.389.914	18.952.645
Asesorías externas ocasionales	9.600.000	9.893.760	10.196.509	10.508.522	10.830.083
Gastos de limpieza tercerizada	36.000.000	37.101.600	38.236.909	39.406.958	40.612.811
Servicio de higiene, limpieza y ambientación	31.560.000	32.525.736	33.521.024	34.546.767	35.603.898
Renovación de registros y Patentes	4.916.800	5.067.254	5.222.312	5.382.115	5.546.808
Servicio de lavandería	11.040.000	11.377.824	11.725.985	12.084.801	12.454.595
Alquiler del local	132.000.000	136.039.200	140.202.000	144.492.181	148.913.641
Papelería y Útiles	25.800.000	26.589.480	27.403.118	28.241.654	29.105.848
Gastos de Mantenimiento y Reparación	36.000.000	37.101.600	38.236.909	39.406.958	40.612.811
Control de plagas y ambientación	9.000.000	9.275.400	9.559.227	9.851.740	10.153.203
Servicios de delivery	39.000.000	40.193.400	41.423.318	42.690.872	43.997.212
Total Costos por Año	**693.820.464**	**715.051.370**	**736.931.942**	**759.482.060**	**782.722.211**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.1. Salarios del Personal Administrativo

Para estimar el gasto anual en salarios del personal administrativo se calculó inicialmente el costo mensual total, incorporando los salarios base, las cargas sociales correspondientes al IPS patronal y las bonificaciones familiares previstas. Este total mensual se proyectó a doce meses para obtener el gasto anual sin aguinaldo, al cual se adicionó un salario mensual adicional en concepto de aguinaldo, conforme a la normativa laboral vigente.

El resultado obtenido representa el gasto salarial del Año 1 y constituye la base de la proyección financiera. A partir de dicho valor, los salarios administrativos fueron proyectados para los años siguientes aplicando un incremento anual del 3%, en línea con la inflación esperada y bajo un criterio conservador. Este enfoque permite anticipar la evolución de los costos laborales y evitar subestimaciones en el presupuesto.

Tabla 60

Estimación de salarios y cargas sociales del personal administrativo para el Año 1.

Cargo	Salario Mensual	Cantidad	Total Mensual por Cargo	IPS Patronal	Bonificación Familiar	Total Mensual
Administrador	7.500.000	1	7.500.000	1.237.500	375.000	9.112.500
Auxiliar Administrativo	3.500.000	1	3.500.000	577.500	175.000	4.252.500
Encargado de compras	4.500.000	1	4.500.000	742.500	225.000	5.467.500
Total Mensual			**16.000.000**			**18.832.500**
Meses del Año						12
Total Anual sin Aguinaldo						225.990.000
Aguinaldo						15.500.000
Gasto Total Anual en Salarios						**241.490.000**

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los montos anuales proyectados se incorporan al Resumen de Gastos Administrativos y al Flujo de Caja del proyecto, asegurando coherencia entre las proyecciones operativas y la evaluación económica y financiera.

Tabla 61

Proyección de salarios y cargas sociales del personal administrativo para los 5 años.

Salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Salarios del Personal Administrativo	241.490.000	248.879.594	256.495.310	264.344.066	272.432.994
Total Anual	**241.490.000**	**248.879.594**	**256.495.310**	**264.344.066**	**272.432.994**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.2. Servicios Básicos

La estimación del gasto en servicios básicos se realizó a partir del análisis del consumo mensual de los servicios necesarios para la operación, considerando la dotación de personal y los niveles de uso esperados. Con base en dicho consumo se determinó el gasto mensual total, el cual fue anualizado para obtener el costo correspondiente al primer año.

Posteriormente, los importes de los años siguientes fueron proyectados mediante la aplicación de un incremento anual uniforme, acorde a la inflación esperada, bajo un criterio de previsión financiera. Adicionalmente, se ha contemplado un mecanismo de revisión periódica para ajustar estas estimaciones frente a posibles variaciones significativas en las tarifas reguladas o cambios imprevistos en la capacidad operativa. Este enfoque asegura que la estructura de costos se mantenga alineada con la realidad económica del mercado, permitiendo

una gestión eficiente de los recursos y garantizando la continuidad operativa del proyecto sin comprometer los márgenes de rentabilidad establecidos.

Tabla 62

Estimación de gasto en concepto de Servicios Básicos para el Año 1.

Servicios Básicos	Unidad de Medida	Consumo Promedio Mensual Per cápita	Cantidad de Funcionarios	Total Mensual	Tarifa por Unidad de Medida	Monto Mensual por Servicio
Energía	K watts	500	16	8.000	488	3.904.000
Agua	Metro Cúbico	8	16	128	3.324	425.472
Gas	Litros	62,5	16	350	5.300	1.855.000
Total Mensual						**6.184.472**
Meses por Año						12
Total Anual						**74.213.664**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63

Proyección de gasto en concepto de Servicios Básicos para los 5 años

Servicios Básicos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Servicios Básicos	74.213.664	76.484.602	78.825.031	81.237.077	83.722.931
Total	**74.213.664**	**76.484.602**	**78.825.031**	**81.237.077**	**83.722.931**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.3. Honorarios Profesionales contador/a

Este sub gasto contempla los honorarios correspondientes al servicio profesional contable necesario para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales y societarias del

proyecto. El monto del primer año se estimó en función del servicio contratado y luego fue proyectado para los años siguientes aplicando un ajuste anual acorde a la inflación esperada.

Tabla 64

Estimación de gasto en concepto de Honorarios Profesionales Contador para el Año 1

Honorarios Profesionales Contador	
Honorario mensual	2.200.000
Total Anual	**26.400.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65

Proyección de gasto en concepto de Honorarios Profesionales Contador para 5 años

Honorarios Profesionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Honorarios Contador/a	26.400.000	27.207.840	28.040.400	28.898.436	29.782.728
Total	**26.400.000**	**27.207.840**	**28.040.400**	**28.898.436**	**29.782.728**

Fuente: Elaboración propia

8.2.2.4. Honorarios Regente de Alimentos

Incluye los costos asociados al regente de alimentos exigido por la normativa sanitaria vigente para establecimientos gastronómicos. El gasto anual se calculó a partir del honorario mensual acordado y posteriormente se proyectó considerando un incremento anual uniforme.

Tabla 66

Estimación de gasto en concepto de Honorarios Regente de Alimentos para el Año 1

Honorarios Regente de Alimentos	
Honorario mensual	1.400.000
Total Anual	**16.800.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67

Proyección de gasto en concepto de Honorarios Regente de Alimentos para los 5 años

Honorarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Honorarios Regente	16.800.000	17.314.080	17.843.891	18.389.914	18.952.645
Total	**16.800.000**	**17.314.080**	**17.843.891**	**18.389.914**	**18.952.645**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.5. Asesorías Externas Ocasionales

Este sub gasto corresponde a servicios de asesoramiento puntual en áreas específicas, tales como Recursos Humanos, Operativas o Administrativas, requeridos de manera no permanente. El importe anual fue estimado con base en una previsión conservadora y proyectado en función de la inflación.

La previsión de estos gastos responde a una estrategia de mitigación de riesgos legales y operativos. Al tratarse de un emprendimiento en el sector gastronómico, la complejidad de las normativas municipales y laborales exige contar con el respaldo de especialistas que garanticen el cumplimiento de las leyes vigentes, evitando así sanciones o contingencias económicas futuras.

Tabla 68

Estimación de gasto en concepto de Asesorías Externas Ocasionales para el Año 1.

Asesorías Externas Ocasionales			
Concepto	**Frecuencia estimada**	**Costo Unitario**	**Sub Total**
Asesoría legal municipal (modificación o ampliación de planos)	1 vez/año	2.400.000	2.400.000
Asesoría laboral (consultas, contratos, normativa laboral)	4 veces/año	600.000	2.400.000
Asesoría por contingencias laborales / accidentes	2 veces/año	1.200.000	2.400.000
Otras consultas legales eventuales	3 veces/año	800.000	2.400.000
Total anual estimado			**9.600.000**
Promedio mensual estimado			**800.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69

Proyección de gasto en concepto de Asesorías Externas Ocasionales para los 5 años

Asesorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Asesorías externas ocasionales	9.600.000	9.893.760	10.196.509	10.508.522	10.830.083
Total	**9.600.000**	**9.893.760**	**10.196.509**	**10.508.522**	**10.830.083**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.6. Gastos de Limpieza tercerizada

Comprende los costos derivados de la contratación de servicios externos de limpieza para mantener las condiciones de higiene del local. El gasto del primer año se determinó según el servicio contratado y se proyectó para los años siguientes aplicando un ajuste inflacionario. Dicha contratación incluye no solo la mano de obra especializada, sino también la provisión de insumos y maquinaria necesaria para el correcto mantenimiento de las áreas comunes y operativas.

Tabla 70

Estimación de gasto de Gastos Limpieza tercerizada para el Año 1.

Gastos de limpieza tercerizada	Superficie estimada (m^2)	Tarifa de limpieza (Gs./m^2)	Sub Total (Gs.)
Cocina	52	12.000	624.000
Baños	10	12.000	120.000
Salón	300	7.520	2.256.000
Total limpieza mensual	**362**		**3.000.000**
Total anual			**36.000.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 71

Proyección de gasto en concepto de Gastos Limpieza tercerizada para los 5 años

Servicio tercerizado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Gastos de limpieza tercerizada	36.000.000	37.101.600	38.236.909	39.406.958	40.612.811
Total	**36.000.000**	**37.101.600**	**38.236.909**	**39.406.958**	**40.612.811**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.7. Servicio de Higiene y Ambientación

Este gasto incluye los servicios complementarios relacionados con la gestión de residuos y la ambientación del establecimiento, los cuales resultan fundamentales para mantener condiciones adecuadas de higiene, orden y confort dentro del local gastronómico.

Estas actividades forman parte de los servicios tercerizados que apoyan la operación diaria del negocio y contribuyen al cumplimiento de las normas sanitarias exigidas para establecimientos dedicados a la manipulación y comercialización de alimentos.

Tabla 72

Estimación de gasto en concepto de Servicio de Higiene y Ambientación para el Año 1

Gastos de limpieza tercerizada	Frecuencia del servicio	Cantidad mensual	Precio Unitario (Gs.)	Sub Total (Gs.)
Recolección de Basura	Diario (martes a domingo)	24 servicios	83.333	2.000.000
Ambientación Difusores	Mensual	4 difusores	157.500	630.000
Total limpieza mensual				**2.630.000**
Total Anual				**31.560.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 73

Proyección de gasto en concepto de Servicio de Higiene y Ambientación para 5 años.

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Servicio de Higiene y Ambientación	31.560.000	32.525.736	33.521.024	34.546.767	35.603.898
Total	**31.560.000**	**32.525.736**	**33.521.024**	**34.546.767**	**35.603.898**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.8. Renovación de registros y Patentes

Corresponde a los costos asociados a la renovación periódica de habilitaciones, registros y patentes requeridas para el funcionamiento del negocio. El gasto se calculó en base a los aranceles vigentes y se proyectó considerando la inflación esperada. La correcta presupuestación de estos rubros garantiza la continuidad legal y operativa del establecimiento, evitando sanciones administrativas o clausuras temporales que podrían afectar el flujo de caja. Esto asegura una gestión financiera prudente frente a posibles ajustes en las tasas impositivas municipales.

Tabla 74

Estimación de gasto en concepto de Renovación de Registros y Patentes, Año 1.

Renovación de registros y Patentes	Frecuencia del servicio	Cantidad de servicio por año	Costo unitario (Gs.)	Subtotal anual (Gs.)
Patente comercial municipal	Semestral	2	1.050.000	2.100.000
Renovación de registro comercial municipal	Semestral	2	620.000	1.240.000
Inspección sanitaria municipal y control bromatológico	Anual	1	726.800	726.800
Habilitación o renovación de cartel publicitario	Semestral	2	425.000	850.000
Total Anual				**4.916.800**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75

Proyección de gasto en concepto de Renovación de Registros y Patentes para los 5 años.

Registros y Patentes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Renovación de registros y Patentes	4.916.800	5.067.254	5.222.312	5.382.115	5.546.808
Total	**4.916.800**	**5.067.254**	**5.222.312**	**5.382.115**	**5.546.808**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.9. Servicio de Lavandería

Incluye los costos asociados al lavado de la mantelería utilizada en el área de atención al cliente. Para la operación del establecimiento se prevé la utilización de 130 manteles, destinados a cubrir las mesas del salón y a contar con unidades adicionales para reposición y rotación.

Considerando que sobre los manteles se colocarán papeles blancos descartables de protección, no todos los manteles requieren lavado después de cada uso. En consecuencia, únicamente se envían al servicio de lavandería aquellos que presentan suciedad o requieren recambio, lo que permite optimizar el uso de la mantelería y reducir la frecuencia de lavado.

Bajo estas condiciones operativas, se estimó un costo mensual del servicio tercerizado de lavandería de Gs. 920.000, equivalente a un gasto anual de Gs. 11.040.000, el cual fue proyectado de manera uniforme para los años siguientes.

Incluye los costos del servicio de lavado de mantelería y textiles utilizados en la operación. El gasto anual se estimó en función de la frecuencia del servicio y se proyectó de manera uniforme para los años siguientes.

Tabla 76

Estimación de gasto en concepto de Servicio de Lavandería para el Año 1.

Servicio de lavandería	Cantidad estimada	Frecuencia	Costo unitario (Gs.)	Subtotal mensual (Gs.)
Lavado de manteles	70 manteles	1 vez por semana	3.300	924.000
Total mensual				**920.000**
Total anual				**11.040.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 77

Proyección de gasto en concepto de Servicio de Lavandería para los 5 años.

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Servicio de Lavandería	11.040.000	11.377.824	11.725.985	12.084.801	12.454.595
Total	**11.040.000**	**11.377.824**	**11.725.985**	**12.084.801**	**12.454.595**

Fuente: Elaboración propia

8.2.2.10. Alquiler del Local

Corresponde al canon de arrendamiento más el costo del estacionamiento del inmueble donde operará la sucursal. El monto anual del primer año se determinó según el contrato de alquiler y fue proyectado para los períodos siguientes.

Tabla 78

Estimación de gasto en concepto de Alquiler del Local para el Año 1.

Concepto	Frecuencia	Costo Mensual (Gs.)	Total Anual (Gs.)
Canon de arrendamiento del local	Mensual	7.650.000	91.800.000
Alquiler de estacionamiento	Mensual	3.350.000	40.200.000
Total mensual		**11.000.000**	
Total anual			**132.000.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 79

Proyección de gasto en concepto de Alquiler del Local para los 5 años.

Alquiler	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Alquiler del Local	132.000.000	136.039.200	140.202.000	144.492.181	148.913.641
Total	**132.000.000**	**136.039.200**	**140.202.000**	**144.492.181**	**148.913.641**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.11. Papelería y Útiles

Comprende los gastos asociados a insumos de oficina y materiales administrativos necesarios para la gestión diaria del negocio. Dentro de este concepto se incluyen, por una parte, los papeles protectores utilizados sobre los manteles del salón de atención al cliente, y por otra, los útiles y consumibles empleados en el área administrativa.

En relación con los papeles protectores para manteles, se estimó un consumo promedio de 40 unidades por noche, considerando una operación de 6 días a la semana. Sobre esta base, se proyectó un uso mensual aproximado de 1.040 unidades. Asimismo, el material sobrante de dichos papeles es reaprovechado mediante corte en tamaño oficio, permitiendo su utilización

en la oficina para impresiones internas, cuyo volumen mensual oscila entre 800 y 1.200 impresiones, reduciendo así la necesidad de compra adicional de papel.

Por lo que respecta a los suministros de oficina tradicionales, se ha establecido un inventario base que incluye carpetas, bolígrafos, tóner para impresoras y diversos artículos de escritorio.

El control de estos insumos se realiza mediante un registro de salidas mensual, lo que permite optimizar la reposición de stock y evitar excedentes innecesarios. Esta política de gestión busca no solo la eficiencia operativa en las tareas de archivo y facturación, sino también una reducción progresiva en el impacto ambiental y en los costos fijos.

Tabla 80

Estimación de gasto en concepto de Papelería y Útiles para el Año 1.

Papelería y útiles	Base de cálculo	Frecuencia de Reposición	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Mensual
Papel protector para manteles (70 × 70 cm)	40 unidades por noche × 6 días por semana × 4,33 semanas = 1.040 unidades mensuales	Mensual	1.040	1.850	1.924.000
Útiles y consumibles de oficina	Tóner negro para impresora	Cuatrimestral	3	190.000	63.333
	Bolígrafos	Según frecuencia de reposición	10	1.350	13.500
	Perforadora	Según frecuencia de reposición	1	13.200	13.200
	Presilladora	Según frecuencia de reposición	1	11.167	11.167
	Marcador para pizarra	Según frecuencia de reposición	3	5.800	17.400
	Borrador de pizarra acrílica	Según frecuencia de reposición	2	10.500	21.000
	Regla	Según frecuencia de reposición	4	3.850	15.400
	Cinta adhesiva	Mensual	8	4.550	36.400
	Cinta doble faz	Mensual	4	8.650	34.600
Total Mensual					**2.150.000**
Total Anual					**25.800.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 81

Proyección de gasto en concepto de Papelería y Útiles para los 5 años.

Gastos de Papelería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Papelería y Útiles	25.800.000	26.589.480	27.403.118	28.241.654	29.105.848
Total	**25.800.000**	**26.589.480**	**27.403.118**	**28.241.654**	**29.105.848**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.12. Gastos de Mantenimiento y Reparación

Incluye los costos destinados al mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos del local.

Tabla 82

Estimación de gasto en concepto de Gastos de Mantenimiento y Reparación Año 1.

Equipo / Instalación	Frecuencia de mantenimiento	Cantidad	Servicio Anual por cada equipo	Cantidad Total de Servicios por año	Costo por servicio (Gs.)	Subtotal anual (Gs.)
Aire acondicionado	Trimestral	7	4	28	250.000	7.000.000
Visicooler	Trimestral	1	4	4	350.000	1.400.000
Envasadora al vacío	Trimestral	1	2	2	1.080.000	2.160.000
Abatidor	Semestral	1	2	2	1.200.000	2.400.000
Cámara de frío y congelado	Semestral	1	2	2	1.800.000	3.600.000
Mantenimiento general del local y equipos menores	Mensual	1	12	12	1.620.000	19.440.000
Total mensual estimado						**3.000.000**
Total anual						**36.000.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 83

Proyección de gasto en concepto de Gastos de Mantenimiento y Reparación - 5 años.

Gastos de Mantenimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Gastos de Mantenimiento y Reparación	36.000.000	37.101.600	38.236.909	39.406.958	40.612.811
Total	**36.000.000**	**37.101.600**	**38.236.909**	**39.406.958**	**40.612.811**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2.13. Control de Plagas y Ambientación

Contempla los servicios periódicos de control de plagas y desratización, contratados de forma anual con la empresa Orkín de Agrofield.

Tabla 84

Estimación de gasto en concepto de Control de Plagas y Ambientación, Año 1.

Servicio de control sanitario	Frecuencia del servicio	Cantidad mensual	Precio unitario (Gs.)	Subtotal mensual (Gs.)
Fumigación preventiva del local	Mensual	1	350.000	350.000
Desratización y control de roedores	Mensual	1	250.000	250.000
Monitoreo sanitario y mantenimiento de estaciones de control	Mensual	1	150.000	150.000
Total mensual				**750.000**
Total anual				**9.000.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 85

Proyección de gasto en concepto de Control de Plagas y Ambientación, 5 años.

Control de Plagas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Control de Plagas y Ambientación	9.000.000	9.275.400	9.559.227	9.851.740	10.153.203
Total	**9.000.000**	**9.275.400**	**9.559.227**	**9.851.740**	**10.153.203**

Fuente: Elaboración propia

8.2.2.14. Servicios de Delivery

Corresponde a los costos asociados a plataformas y servicios de entrega a domicilio, necesarios para complementar la operación comercial.

Tabla 86

Estimación de gasto en concepto de Servicios de Delivery para el Año 1.

Servicios de Delivery	Frecuencia del servicio	Cantidad mensual	Precio Unitario (Gs.)	Subtotal (Gs.)
Servicio de reparto de pedidos a domicilio	Según demanda	130 servicios	25.000	3.250.000
Total mensual estimado				**3.250.000**
Total anual				**39.000.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 87

Proyección de gasto en concepto de Servicios de Delivery para los 5 años.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Servicios de Delivery	39.000.000	40.193.400	41.423.318	42.690.872	43.997.212
Total	**39.000.000**	**40.193.400**	**41.423.318**	**42.690.872**	**43.997.212**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.3. Gastos de Venta / Comerciales

Los gastos de venta o comerciales agrupan aquellos egresos directamente vinculados a la actividad comercial del proyecto y al relacionamiento con el cliente final. Estos gastos acompañan el nivel de operación del negocio y resultan fundamentales para sostener la prestación del servicio, la atención al público y las acciones comerciales.

Dentro de esta categoría se incluyen los costos asociados al personal de atención y venta, así como los gastos vinculados a la promoción, comunicación y apoyo a las ventas. Los montos del primer año se estimaron en función de la estructura operativa prevista y, posteriormente, fueron proyectados para los años siguientes aplicando un incremento anual uniforme acorde a la inflación esperada.

Tabla 88

Resumen de Gastos de Ventas / Comerciales para los próximos 5 años.

Sub Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios y Cargas Sociales	278.156.000	286.667.574	295.439.601	304.480.053	313.797.143
Marketing, gestión de redes sociales y pautas mensuales	54.000.000	55.652.400	57.355.363	59.110.438	60.919.217
Influencer	10.200.000	10.512.120	10.833.791	11.165.305	11.506.963
Total Costos por Año	**342.356.000**	**352.832.094**	**363.628.756**	**374.755.796**	**386.223.323**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.3.1. Salarios del Personal Comercial

Para la estimación de los salarios del personal comercial se procedió inicialmente a determinar el costo anual correspondiente al primer año, considerando la estructura de personal prevista para la operación y los conceptos salariales aplicables. Este cálculo permitió establecer una base representativa del gasto en recursos humanos destinados a la atención y comercialización. La inversión mensual en el área comercial, que asciende a **Gs. 21.663.000**, representa el motor de contacto directo con el cliente.

Tabla 89

Estimación de salarios y cargas sociales anual del personal comercial para el Año 1

Cargo	Salario Mensual	Cantidad	Total Mensual por Cargo	IPS Patronal	Bonificación Familiar	Total Mensual
Mozos	3.000.000	4	12.000.000	1.980.000	150.000	14.130.000
Bartender	3.000.000	1	3.000.000	495.000	150.000	3.645.000
Cajera	3.200.000	1	3.200.000	528.000	160.000	3.888.000
Total Mensual			**18.200.000**			**21.663.000**
Meses del Año						12
Total Anual sin Aguinaldo						259.956.000
Aguinaldo						18.200.000
Gasto Total Anual en Salarios						**278.156.000**

Fuente: Elaboración propia

A partir del monto anual del primer año, los gastos salariales del personal comercial fueron proyectados para los años siguientes mediante la aplicación de un incremento anual uniforme, alineado con la inflación esperada y bajo un criterio conservador.

Tabla 90

Proyección de salarios y cargas sociales del personal comercial hasta el Año 5

Salario Comercial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Salario Comercial	278.156.000	286.667.574	295.439.601	304.480.053	313.797.143
Total	**278.156.000**	**286.667.574**	**295.439.601**	**304.480.053**	**313.797.143**

Fuente: Elaboración propia

8.2.3.2. Marketing, Gestión de Redes y Pautas

Contempla las acciones de comunicación promoción necesarias para sostener la presencia de la marca en el mercado y acompañar el nivel de ventas esperado.

Tabla 91

Estimación de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas para Año 1.

Marketing	
Honorarios profesionales	3.800.000
Pautas	700.000
Total Mensual	**4.500.000**
Total Anual	**54.000.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 92

Proyección de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas para 5 años.

Servicios	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Marketing, gestión de redes sociales y pautas mensuales	54.000.000	55.652.400	57.355.363	59.110.438	60.919.217
Total	**54.000.000**	**55.652.400**	**57.355.363**	**59.110.438**	**60.919.217**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.3.3. Influencer

Corresponde a la contratación de una persona del medio con alta presencia en redes sociales y afinidad con el público objetivo de la empresa. La estrategia contempla la realización periódica de acciones promocionales, principalmente a través de publicaciones e historias, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca y estimular el crecimiento de la clientela.

Tabla 93

Estimación de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas para Año 1.

Marketing	
Honorario por mes (2 historias y 1 Reel)	850.000
Total Anual	**10.200.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 94

Estimación de gasto en concepto de Marketing, Gestión de Redes y Pautas, 5 años.

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**	**3 %**
Influencer	10.200.000	10.512.120	10.833.791	11.165.305	11.506.963
Total	**10.200.000**	**10.512.120**	**10.833.791**	**11.165.305**	**11.506.963**

Fuente: Elaboración propia.

8.2.4. Gastos Financieros

Los gastos financieros del proyecto agrupan aquellos egresos derivados del uso de financiamiento externo para la puesta en marcha y operación del negocio. Estos gastos se originan principalmente en el costo del capital obtenido a través de préstamos y reflejan el impacto financiero del endeudamiento sobre los resultados del proyecto.

Los montos anuales de los gastos financieros fueron determinados en función del plan de amortización del crédito y se incorporan al Flujo de Caja del proyecto, permitiendo evaluar adecuadamente la carga financiera.

8.2.4.1. Intereses Préstamo

Corresponde a los intereses generados por el préstamo utilizado para la financiación del proyecto. Los importes anuales fueron obtenidos a partir del cronograma de amortización definido, considerando las condiciones del crédito y el esquema de repago establecido.

Durante los primeros años, el gasto financiero presenta una mayor incidencia, por el periodo de gracia, pagando solo intereses; disminuyendo progresivamente a medida que se amortiza el capital adeudado.

Tabla 95

Resumen de Gastos Financieros para los próximos 5 años.

Sub Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés Préstamo	67.800.000	61.678.081	47.104.246	30.426.631	11.341.551
Total Costos por Año	**67.800.000**	**61.678.081**	**47.104.246**	**30.426.631**	**11.341.551**

Fuente: Elaboración propia

9. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

9.1. Flujo de Caja

El Flujo de Caja del Plan de Negocio es una herramienta central para evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, ya que permite analizar la capacidad de generación de fondos a lo largo de su horizonte de evaluación. Este estado refleja de manera ordenada los ingresos y egresos proyectados, así como las decisiones de inversión y financiamiento asociadas a la puesta en marcha y operación del negocio.

El flujo se estructura siguiendo el formato obligatorio para proyectos de inversión no regulados por normativa especial, integrando tres niveles de análisis: el flujo operativo, el flujo económico y el flujo financiero. En el flujo operativo se consideran los ingresos generados por la actividad principal y los egresos necesarios para su funcionamiento, permitiendo determinar la utilidad neta y el flujo de caja operativo. El flujo económico incorpora, además, las inversiones iniciales, el capital operativo, los gastos preoperativos y el valor residual del proyecto. Finalmente, el flujo financiero refleja el impacto del financiamiento externo, incluyendo el préstamo recibido, los gastos financieros y la amortización de capital.

Todos los montos incluidos en este flujo de caja provienen de cálculos desarrollados y sustentados en los capítulos anteriores del proyecto, no existiendo ninguna línea de valores que no cuente con su correspondiente tabla explicativa. De esta manera, el flujo de caja consolida la información económica, operativa y financiera del plan de negocio, permitiendo evaluar su

rentabilidad, sostenibilidad y capacidad de cumplimiento de las obligaciones financieras proyectadas.

Tabla 96

Flujo de Caja del Plan de Negocio.

Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		**4.363.200.000**	**4.520.996.175**	**4.684.499.087**	**4.853.915.121**	**5.029.458.126**
Ingresos Operativos		4.363.200.000	4.520.996.175	4.684.499.087	4.853.915.121	5.029.458.126
Egresos		**3.734.479.036**	**3.849.927.566**	**3.930.043.846**	**4.043.524.238**	**4.159.116.939**
Costos de Producción		2.484.801.664	2.574.665.113	2.667.778.494	2.764.259.344	2.864.229.446
Gastos Administrativos		693.820.464	715.051.370	736.931.942	759.482.060	782.722.211
Gastos Financieros		67.800.000	61.678.081	47.104.246	30.426.631	11.341.551
Gastos Comerciales		342.356.000	352.832.094	363.628.756	374.755.796	386.223.323
Depreciaciones		144.791.308	144.791.308	113.690.808	113.690.808	113.690.808
Amortizaciones		909.600	909.600	909.600	909.600	909.600
Utilidad antes de Impuestos		**628.720.964**	**671.068.610**	**754.455.241**	**810.390.883**	**870.341.187**
Impuesto		62.872.096	67.106.861	75.445.524	81.039.088	87.034.119
Utilidad Neta		**565.848.867**	**603.961.749**	**679.009.717**	**729.351.794**	**783.307.068**
Depreciaciones y Amortiz.		145.700.908	145.700.908	114.600.408	114.600.408	114.600.408
Flujo de Caja Operativo		**711.549.776**	**749.662.657**	**793.610.125**	**843.952.202**	**897.907.476**
Inversión en Activo Fijo	-851.495.064					
Capital Operativo	-886.832.355					
Gastos Preoperativos	-79.580.000					
Valor Residual del Activo Fijo	216.292.023					
Flujo de Caja Económico	**-1.601.615.396**	**711.549.776**	**749.662.657**	**793.610.125**	**843.952.202**	**897.907.476**
Préstamo	500.000.000					
Amortización de Capital		0	-100.959.551	-115.533.386	-132.211.001	-151.296.062
Flujo de Caja Financiero	**-1.101.615.396**	**711.549.776**	**648.703.106**	**678.076.739**	**711.741.201**	**746.611.414**

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado evidencia un crecimiento sostenido de los ingresos, acompañado por un aumento proporcional de los costos y gastos operativos. A pesar de ello, el resultado operativo muestra una tendencia positiva, reflejando una adecuada gestión y eficiencia en las operaciones.

Tabla 97

Estado de Resultados Proyectado.

Años Comparativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	4.363.200.000	4.520.996.175	4.684.499.087	4.853.915.121	5.029.458.126
(-) Costo de ventas	2.484.801.664	2.574.665.113	2.667.778.494	2.764.259.344	2.864.229.446
Utilidad bruta	**1.878.398.336**	**1.946.331.063**	**2.016.720.593**	**2.089.655.777**	**2.165.228.680**
(-) Gastos de ventas	342.356.000	352.832.094	363.628.756	374.755.796	386.223.323
(-) Gastos administrativos	693.820.464	715.051.370	736.931.942	759.482.060	782.722.211
(-) Depreciaciones	144.791.308	144.791.308	113.690.808	113.690.808	113.690.808
(-) Amortizaciones	909.600	909.600	909.600	909.600	909.600
Resultado operativo	**696.520.964**	**732.746.691**	**801.559.487**	**840.817.514**	**881.682.738**
Gastos financieros netos	-67.800.000	-61.678.081	-47.104.246	-30.426.631	-11.341.551
Resultado antes de impuesto a la renta	**628.720.964**	**671.068.610**	**754.455.241**	**810.390.883**	**870.341.187**
Impuesto a la renta	62.872.096	67.106.861	75.445.524	81.039.088	87.034.119
Utilidad Neta del Año	**565.848.867**	**603.961.749**	**679.009.717**	**729.351.794**	**783.307.068**

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Balances

El Balance General proyectado muestra un crecimiento sostenido de los activos, principalmente por el aumento de la caja. A su vez, el endeudamiento disminuye progresivamente por la amortización del préstamo. Esto permite un incremento constante del patrimonio, reflejando la solidez financiera del proyecto.

Tabla 98

Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	773.129.884	1.342.369.704	1.861.332.189	2.403.793.580	2.973.186.541	3.570.475.673
Inventarios	193.282.471	335.592.426	465.333.047	600.948.395	743.296.635	892.618.918
TOTAL A. CORRIENTE	**966.412.355**	**1.677.962.130**	**2.326.665.236**	**3.004.741.975**	**3.716.483.177**	**4.463.094.591**
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedades, planta y equipo	846.947.064	846.947.064	846.947.064	846.947.064	846.947.064	846.947.064
(-) Depreciación acumulada		-144.791.308	-289.582.616	-403.273.425	-516.964.233	-630.655.041
Activos Intangibles	4.548.000	4.548.000	4.548.000	4.548.000	4.548.000	4.548.000
Amortizacion Acumulada Intangibles		-909.600	-1.819.200	-2.728.800	-3.638.400	-4.548.000
TOTAL NO A. CORRIENTE	**851.495.064**	**705.794.156**	**560.093.247**	**445.492.839**	**330.892.431**	**216.292.023**
TOTAL ACTIVO	**1.817.907.419**	**2.383.756.286**	**2.886.758.484**	**3.450.234.814**	**4.047.375.608**	**4.679.386.614**
PASIVO						
Pasivo corriente		100.959.551	115.533.386	132.211.001	151.296.062	0
Pasivo no corriente	500.000.000	399.040.449	283.507.063	151.296.062	0	0
TOTAL PASIVO	**500.000.000**	**500.000.000**	**399.040.449**	**283.507.063**	**151.296.062**	**-**
PATRIMONIO						
Capital	1.317.907.419	1.317.907.419	1.855.463.843	2.429.227.504	3.074.286.735	3.767.170.939
Reserva legal		28.292.443	58.490.531	92.441.017	128.908.606	168.073.960
Resultado del Ejercicio		537.556.424	573.763.661	645.059.231	692.884.205	744.141.715
TOTAL PATRIMONIO	**1.317.907.419**	**1.883.756.286**	**2.487.718.035**	**3.166.727.751**	**3.896.079.546**	**4.679.386.614**
PATRIMONIO + PASIVO	**1.817.907.419**	**2.383.756.286**	**2.886.758.484**	**3.450.234.814**	**4.047.375.608**	**4.679.386.614**

Fuente: Elaboración propia.

10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PLAN FINANCIERO

10.1. Evaluación Económica Financiera del Proyecto de Inversión

Se aplican herramientas financieras que permiten determinar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, considerando tanto el flujo económico como el flujo financiero.

10.1.1. Tasa de Descuento del Proyecto - WACC

El WACC se calculó considerando la estructura de financiamiento del proyecto, con una participación de 68,8% de capital propio y 31,2% de deuda.

Tabla 99

Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital – WACC

FÓRMULA:	**WACC= (E/E+D) * Ke + (D/E+D) * Kd * (1-T)**
Capital (E)	1.317.907.419
Deuda (D)	500.000.000
Total (E+D)	1.817.907.419
Peso Capital	60,5%
Peso Deuda	39,5%
Costo del Capital (Ke)	12,0%
Costo de la Deuda (Kd)	13,50%
Tasa Impositiva (T)	10,0%
Costo Deuda después de impuestos	12,2%
WACC	**12,1%**

Fuente: Elaboración propia.

El costo del capital se estimó en 12%, mientras que el costo de la deuda es de 13,56%, ajustado por impuestos a 12,2%. Como resultado, se obtuvo una tasa de descuento del 12%, que representa la rentabilidad mínima exigida para la viabilidad del proyecto.

10.1.2. Valor Presente Neto VAN

La suma de todos los valores presentes, incluyendo la inversión inicial negativa, da como resultado un VAN económico de **Gs. 1.546.252.362**. Este valor positivo indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera beneficios adicionales.

En consecuencia, el proyecto resulta económicamente viable, ya que cumple con el criterio de que el VAN sea mayor a cero.

Tabla 100

Cálculo del VAN sobre flujo económico 5 Años.

Año	Flujo Económico
0	-1.601.615.396
1	711.549.776
2	749.662.657
3	793.610.125
4	843.952.202
5	897.907.476
VAN ECONÓMICO	**1.103.019.485**
WACC	**12,1%**

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla presenta el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) a partir del flujo financiero del proyecto, considerando los flujos de caja generados y su correspondiente actualización mediante el factor de descuento. Este análisis permite evaluar la rentabilidad del proyecto desde la perspectiva del financiamiento, incorporando el efecto de la estructura de

capital adoptada. De esta manera, el VAN financiero refleja la capacidad del proyecto para generar valor una vez consideradas las obligaciones financieras, constituyendo un indicador clave para la toma de decisiones de inversión.

Tabla 101

Cálculo del VAN sobre flujo financiero 5 Años.

Año	Flujo Económico
0	-1.101.615.396
1	711.549.776
2	648.703.106
3	678.076.739
4	711.741.201
5	746.611.414
VAN ECONÓMICO	**1.253.123.958**
WACC	**12,1%**

Fuente: Elaboración propia.

10.1.3. Tasa Interna de Retorno TIR

La TIR económica (39%) refleja la rentabilidad del proyecto considerando únicamente su operación, sin tener en cuenta la estructura de financiamiento. Este indicador demuestra que el negocio en sí mismo es altamente rentable, ya que supera ampliamente la tasa de descuento del 12%.

Por otro lado, la TIR financiera (56%) incorpora el efecto del financiamiento mediante deuda. El incremento respecto a la TIR económica se explica por el uso del apalancamiento financiero, que permite potenciar la rentabilidad del capital propio al utilizar recursos de terceros a un costo menor. Adicionalmente, la diferencia entre ambas tasas pone de manifiesto una estructura de financiamiento eficiente, en la cual la combinación de capital propio y deuda

contribuye a optimizar el rendimiento del proyecto. Esto evidencia que el uso del crédito no solo es viable, sino también conveniente desde una perspectiva financiera, siempre que se mantenga un adecuado control sobre los niveles de endeudamiento

Tabla 102

Cálculo de la TIR de los flujos económicos.

Año	Flujo Económico
0	-1.601.615.396
1	711.549.776
2	749.662.657
3	793.610.125
4	843.952.202
5	897.907.476
TIR	**39%**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 103

Cálculo de la TIR de los flujos financieros.

Año	Flujo Financiero
0	-1.101.615.396
1	711.549.776
2	648.703.106
3	678.076.739
4	711.741.201
5	746.611.414
TIR	**56%**

Fuente: Elaboración propia.

10.1.4. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI

Como se observa en la tabla, al cierre del año 1 queda pendiente recuperar Gs. 890.065.620. Sin embargo, con el flujo generado en el año 3, el proyecto logra cubrir completamente esa diferencia, alcanzando la recuperación total de la inversión antes de finalizar dicho periodo. En consecuencia, el PRI obtenido (2 años y 2 meses) evidencia una recuperación rápida del capital invertido, lo cual refleja una buena capacidad de generación de fondos y un bajo riesgo de recuperación.

Figura 15

Fórmula del periodo de recuperación de la inversión - PRI.

PRI = a+ (b - c) / d

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 104

Cálculo del periodo de recuperación de la inversión - PRI

Año	Flujo Económico	Flujo Acumulado
0	-1.601.615.396	-1.601.615.396
1	711.549.776	-890.065.620
2	749.662.657	-140.402.963
3	793.610.125	653.207.161
4	843.952.202	1.497.159.364
5	897.907.476	2.395.066.840
Aplicación de Fórmula		
PRI		**2,18**

Fuente: Elaboración propia.

10.1.5. Índice de Rentabilidad IR

El Índice de Rentabilidad (IR) es un indicador utilizado para evaluar la eficiencia de la inversión, ya que permite determinar cuánto valor se genera por cada unidad monetaria invertida.

Fórmula utilizada: ***IR:*** *((Valor final de la inversión + valor inicial de la inversión) / valor inicial de la inversión).*

Tabla 105

Cálculo del índice de rentabilidad

Flujo económico	Valor (Gs.)
Flujo de caja económico año 5	897.907.476
Flujo de caja económico año 0	1.601.615.396
Índice de Rentabilidad (IR)	**1,56**

Fuente: Elaboración propia.

En este caso el índice que da como resultado es de 1,56, lo que indica que no solo se recupera el 100% de la inversión inicial, sino que además se obtiene un excedente equivalente al 56% adicional**,** evidenciando una alta rentabilidad del proyecto.

Bajo este criterio, la propuesta es financieramente aceptable y atractiva, ya que el valor presente de los ingresos esperados supera ampliamente el costo de la inversión.

10.2. Análisis de Costos

El análisis de costos permite identificar la estructura de gastos del proyecto y comprender su comportamiento frente al nivel de actividad. Este análisis es fundamental para evaluar la rentabilidad, optimizar la utilización de recursos y facilitar la toma de decisiones financieras.

10.2.1. Determinación de los Costos Fijos y Variables

Los costos del proyecto fueron clasificados en fijos y variables, considerando su comportamiento en relación con el volumen de producción y ventas.

Tabla 106

Clasificación de costos fijos y variables

Costos	CF	CV	Año 1
Costo de Producción		X	2.484.801.664
Salarios Comerciales		X	278.156.000
Marketing, Gestión de Redes y Pautas		X	54.000.000
Servicios de delivery		X	39.000.000
Influencer		X	10.200.000
Total Costos Variables			**2.866.157.664**
Gastos Administrativos			
Salarios Administrativos	X		241.490.000
Servicios Básicos	X		74.213.664
Honorarios Profesionales - Contadora	X		26.400.000
Honorarios Regente de Alimentos	X		16.800.000
Asesorías Externas Ocasionales	X		9.600.000
Gastos de Limpieza Tercerizada	X		36.000.000
Servicio de Higiene y Ambientación	X		31.560.000
Renovación de Registros y Patentes	X		4.916.800
Servicio de Lavandería	X		11.040.000
Alquiler del Local	X		132.000.000
Papelería y Útiles	X		25.800.000
Gastos de Mantenimiento y Reparación	X		36.000.000
Control de Plagas y Ambientación	X		9.000.000
Gastos Financieros	X		67.800.000
Depreciaciones	X		144.791.308
Amortizaciones	X		909.600
Total Costos Fijos			**868.321.372**

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de los costos se realizó según su comportamiento frente al nivel de actividad del proyecto. Los costos fijos permanecen constantes en el corto plazo, mientras que los costos variables varían en función del volumen de producción o ventas. Esta diferenciación permite analizar la rentabilidad y calcular el punto de equilibrio del negocio.

10.2.2. Cálculo del Margen de Contribución.

El margen de contribución se calculó como la diferencia entre los ingresos y los costos variables del proyecto. Posteriormente, este resultado se dividió entre los ingresos totales para obtener el porcentaje de margen de contribución.

Figura 16

Fórmula del margen de contribución.

$$Margen\ de\ Contribución = Ingresos - Costos\ Variables$$

$$\%\ Margen = \frac{Margen\ de\ Contribución}{Ingresos}$$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 107

Cálculo del margen de contribución durante los 5 años.

Margen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	4.363.200.000	4.520.996.175	4.684.499.087	4.853.915.121	5.029.458.126
Costos Variables	2.866.157.664	2.967.690.606	3.072.830.568	3.181.706.011	3.294.449.982
Margen de Contribución	**1.497.042.336**	**1.553.305.569**	**1.611.668.519**	**1.672.209.110**	**1.735.008.144**
% Margen	**34,3%**	**34,4%**	**34,4%**	**34,5%**	**34,5%**

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador muestra la proporción de ingresos disponible para cubrir los costos fijos y generar utilidades, evidenciando una evolución positiva a lo largo del horizonte del proyecto.

10.2.3. Determinación y Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel de ventas en el cual el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias, es decir, cuando los ingresos son iguales a los costos totales.

Tabla 108

Cálculo del Punto de Equilibrio.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Totales	4.363.200.000	4.520.996.175	4.684.499.087	4.853.915.121	5.029.458.126
Margen de Contribución	34,3%	34,4%	34,4%	34,5%	34,5%
Costos fijos	868.321.372	882.236.959	857.197.279	861.818.228	864.666.957
Costos totales	3.724.279.036	3.839.415.445	3.919.194.056	4.032.358.934	4.147.609.975
Punto de Equilibrio	**2.530.763.306**	**2.567.807.647**	**2.491.542.040**	**2.501.596.544**	**2.506.504.807**

Fuente: Elaboración propia.

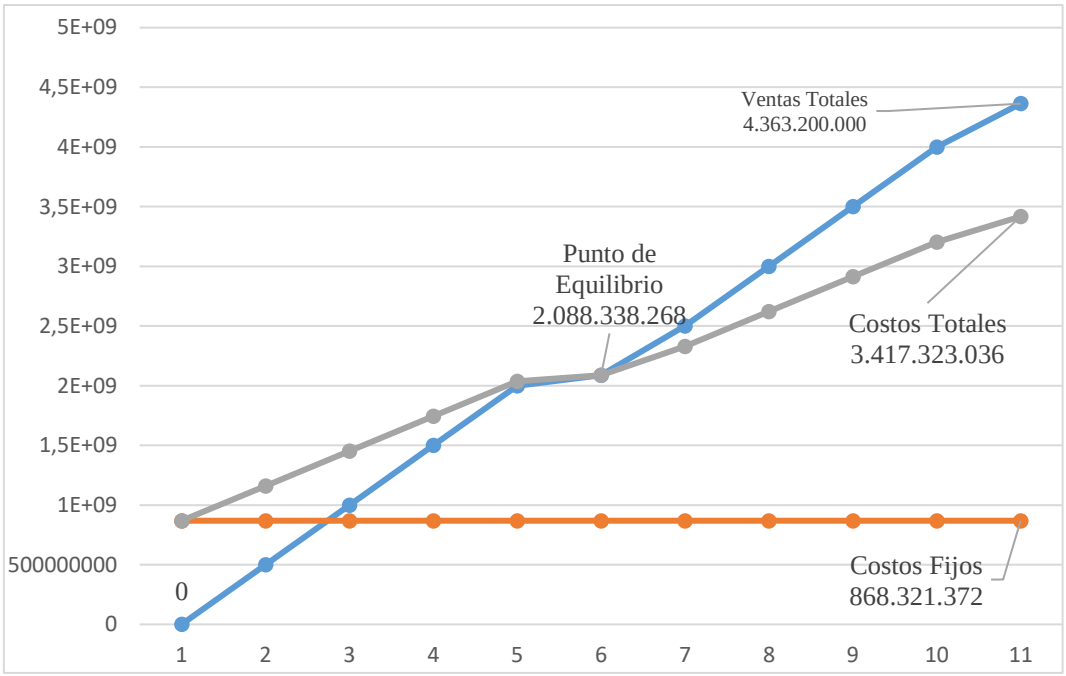
El punto de equilibrio fue calculado utilizando la relación entre costos fijos, costos variables y ventas totales del proyecto. Este indicador permite determinar el nivel mínimo de ingresos necesario para cubrir la totalidad de los costos, sin generar pérdidas ni utilidades.

Como se observa, el punto de equilibrio se mantiene relativamente estable a lo largo del horizonte del proyecto, representando aproximadamente entre el 50% y 60% de las ventas proyectadas, lo que evidencia una adecuada estructura de costos y un margen de seguridad favorable.

Este análisis permite identificar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos del proyecto, constituyendo una herramienta clave para la planificación financiera, la toma de decisiones y la evaluación del riesgo operativo del emprendimiento.

Gráfico 07

Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia.

10.3. Análisis Financiero

El análisis financiero tiene como objetivo evaluar la situación económica del proyecto a lo largo del tiempo, mediante el estudio de su estructura patrimonial, su capacidad de generación de utilidades y su nivel de endeudamiento. Este análisis permite determinar la solidez financiera del negocio y su sostenibilidad en el tiempo.

10.3.1. Evolución de Masas Patrimoniales

Las masas patrimoniales del proyecto están compuestas por el activo, el pasivo y el patrimonio neto. Su análisis permite comprender cómo se financia el negocio y cómo se genera valor a lo largo del horizonte del proyecto.

Tabla 109

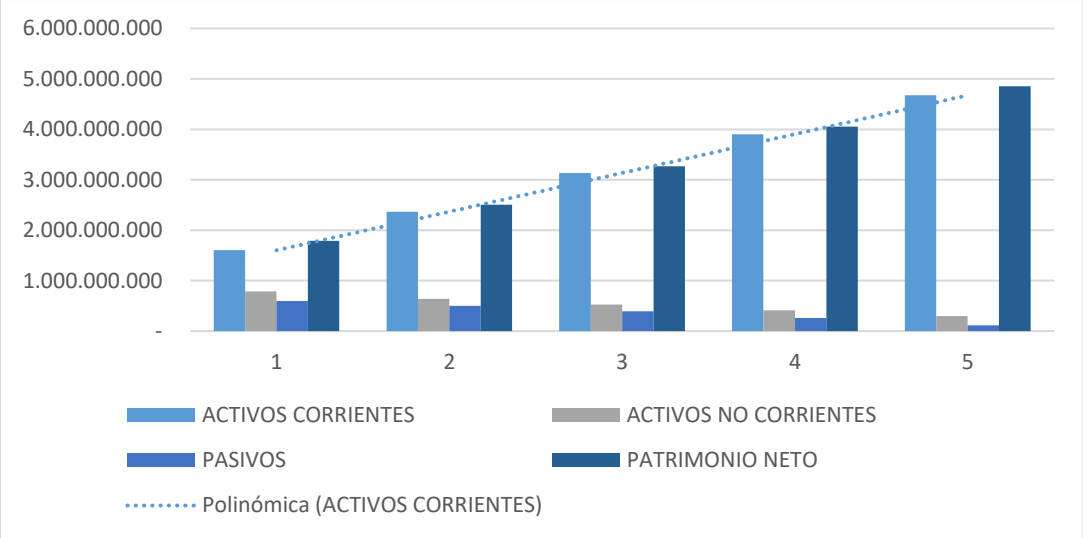
Análisis Vertical de las Masas Patrimoniales

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Total Activos Corrientes	70%	81%	87%	92%	95%
Total Activos No Corrientes	30%	19%	13%	8%	5%
Total Activos	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Pasivos					
Total Pasivos Corrientes	4%	4%	4%	4%	0%
Total Pasivos No Corrientes	17%	10%	4%	0%	0%
Total Pasivos	**21%**	**14%**	**8%**	**4%**	**0%**
Patrimonio Neto					
Total Patrimonio Neto	79%	86%	92%	96%	100%
Total Pasivos + Patrimonio	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 08

Evolución de Masas Patrimoniales



Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del proyecto se observa un aumento significativo de los activos corrientes, reflejando mayor liquidez, mientras que los activos no corrientes disminuyen por efecto de la depreciación.

El pasivo se reduce progresivamente debido al pago de la deuda, lo que genera una disminución del endeudamiento.

En términos generales, el proyecto evoluciona hacia una estructura patrimonial sólida, con alta liquidez, bajo nivel de endeudamiento y una fuerte capitalización, lo que reduce el riesgo financiero y mejora su capacidad de sostenibilidad en el largo plazo.

10.3.2. Análisis de Ratios

El análisis de ratios financieros permite evaluar la situación económica y financiera de un proyecto mediante indicadores que relacionan distintas variables contables. Estos ratios facilitan la interpretación de la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia del negocio, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y tendencias a lo largo del tiempo.

10.3.2.1. Liquidez

La liquidez del proyecto refleja la capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes.

Tabla 110

Cálculo del Ratio de Liquidez

Ratio De Liquidez		Ideal	
AÑO	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Ratio De Liquidez
1	1.677.962.130	500.000.000	3,4
2	2.326.665.236	399.040.449	5,8
3	3.004.741.975	283.507.063	10,6
4	3.716.483.177	151.296.062	24,6
5	4.463.094.591	-	No Aplica

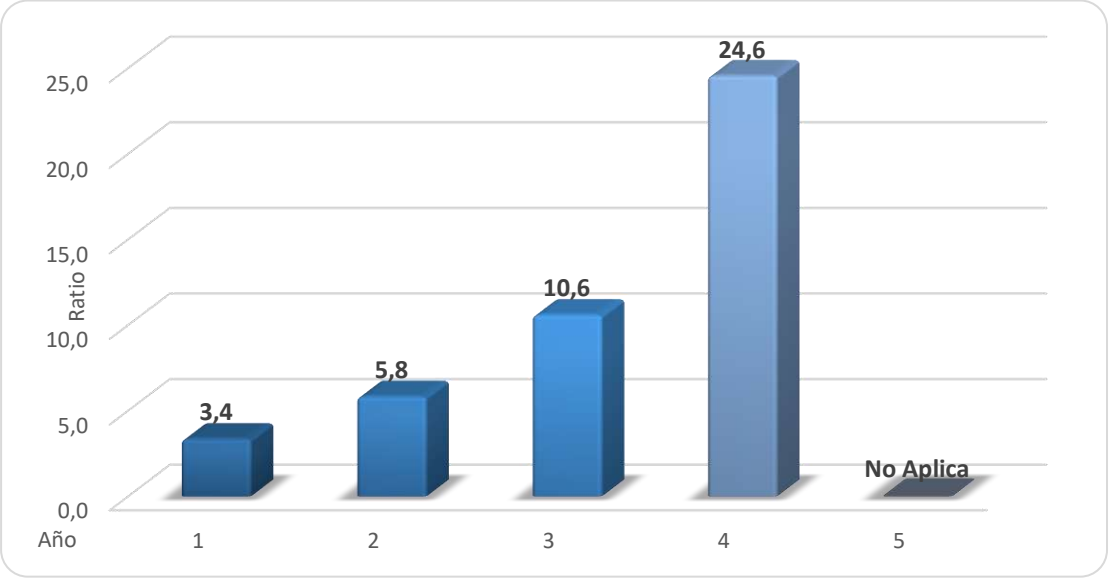
Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del horizonte del proyecto, se observa una mejora sostenida en la liquidez, impulsada principalmente por el crecimiento de la caja y la reducción progresiva de los pasivos corrientes. Esto indica que el negocio incrementa su capacidad de pago en el corto plazo.

En este sentido, la empresa podría analizar alternativas para optimizar el uso de los excedentes de caja, tales como la inversión en instrumentos financieros de bajo riesgo, como Certificados de Depósito de Ahorro (CDA), bonos u otros activos financieros. Estas decisiones permitirían generar rendimientos adicionales sin comprometer la liquidez operativa del negocio.

Gráfico 09

Evolución del Ratio de Liquidez en 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

10.3.2.2. Rentabilidad

Mide la eficiencia con la que una empresa gestiona sus operaciones, utiliza sus recursos y controla sus costos para convertir los ingresos en ganancias.

Fórmula: Ratio de Rentabilidad sobre Ventas: (Utilidad Neta / Ventas) x 100

Tabla 111

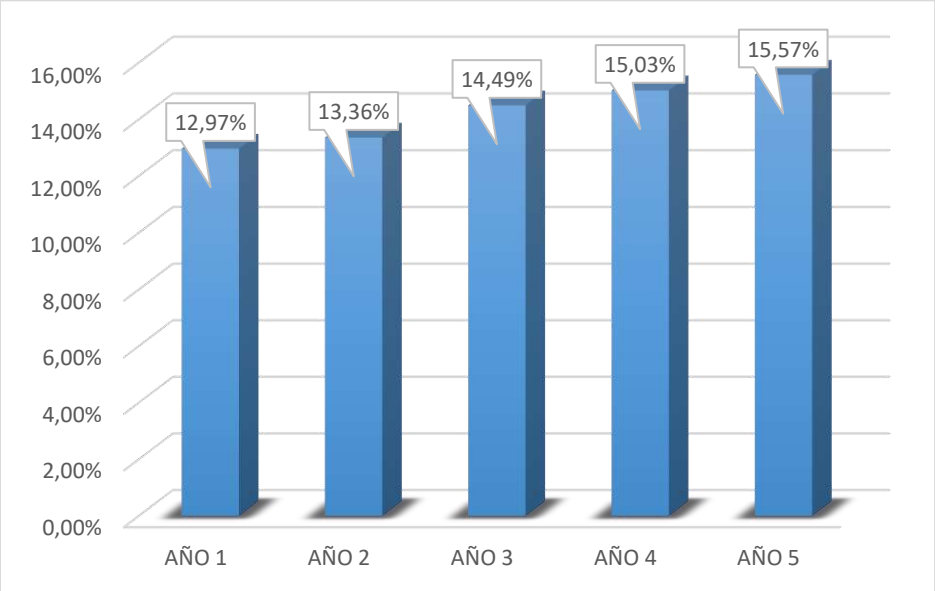
Cálculo de Ratio de Rentabilidad sobre Ventas

Rentabilidad Sobre Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	565.848.867	603.961.749	679.009.717	729.351.794	783.307.068
Ventas	4.363.200.000	4.520.996.175	4.684.499.087	4.853.915.121	5.029.458.126
Ratio %	**12,97%**	**13,36%**	**14,49%**	**15,03%**	**15,57%**

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10

Ratio de Rentabilidad sobre las Ventas



Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad sobre ventas presenta una tendencia creciente sostenida, pasando del 12,97% en el Año 1 al 15,57% en el Año 5.

Este comportamiento refleja una mejora en la eficiencia operativa del negocio, donde el crecimiento de las utilidades es proporcionalmente mayor al aumento de las ventas.

En consecuencia, el proyecto evidencia una mayor capacidad para generar beneficios por cada unidad de ingreso, consolidando su rentabilidad y fortaleciendo su desempeño financiero en el tiempo.

10.3.2.3. Endeudamiento

El ratio de endeudamiento es un indicador financiero fundamental que expresa la proporción de los activos de una empresa que están financiados por deuda. En otras palabras, mide hasta qué punto una empresa depende del financiamiento externo en lugar de su propio capital para adquirir sus activos.

Tabla 112

Cálculo de Ratio de Endeudamiento

Masa Patrimonial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivo Total	500.000.000	399.040.449	283.507.063	151.296.062	0
Activo Total	1.677.962.130	2.326.665.236	3.004.741.975	3.716.483.177	4.463.094.591
Ratio	**29,80%**	**17,15%**	**9,44%**	**4,07%**	**0,00%**

Fuente: Elaboración propia.

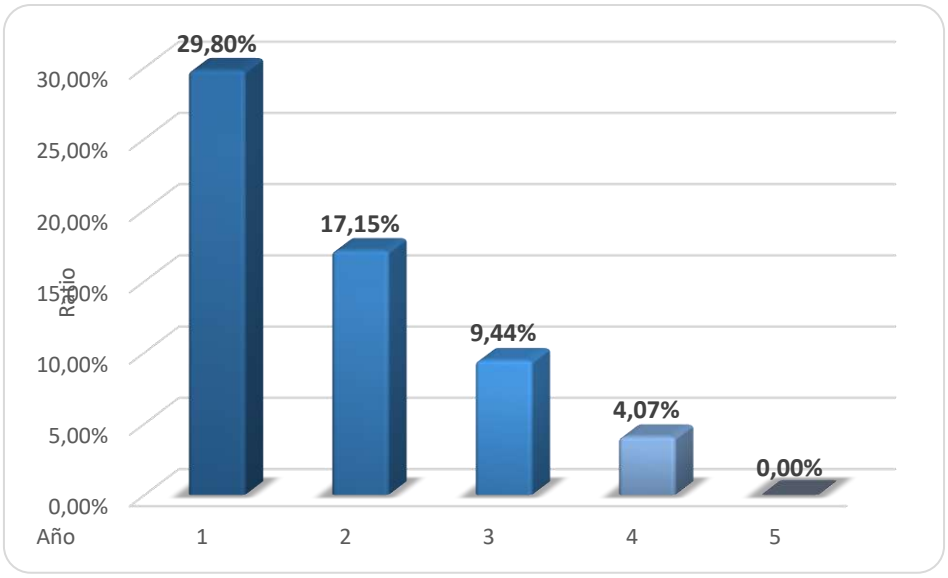
Con los resultados arrojados se observa una disminución sostenida del indicador, pasando del 29,8% en el Año 1 al 0% en el Año 5.

Esto significa que, al inicio, una parte relevante del activo está financiada con pasivos; sin embargo, a lo largo del tiempo, la empresa reduce su nivel de endeudamiento mediante el pago del préstamo.

En consecuencia, el proyecto evoluciona hacia una estructura financiera más sólida, donde la mayor parte de los activos está financiada con recursos propios, lo que implica menor riesgo financiero y mayor estabilidad.

Gráfico 11

Ratio de endeudamiento durante los 5 años



Fuente: Elaboración propia.

10.3.2.4. Otros Ratios

Para un análisis más exhaustivo se seleccionó otros ratios financieros clave, ya que permiten evaluar de manera integral la rentabilidad, eficiencia y estructura financiera del proyecto.

Figura 17

Fórmula y resultado ideal de cada Ratio

RATIOS	RESULTADO IDEAL
DE EFICIENCIA	
ROTACION DE ACTIVOS (Ventas netas / Activos totales)	1 a 2
DE RENTABILIDAD	
ROE (Utilidad Neta/Patrimonio Neto) * 100	Mayor - Mejor
ROA (Utilidad Neta / Activos) * 100	Mayor - Mejor

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 113

Cálculo de Ratios de Eficiencia y Rentabilidad.

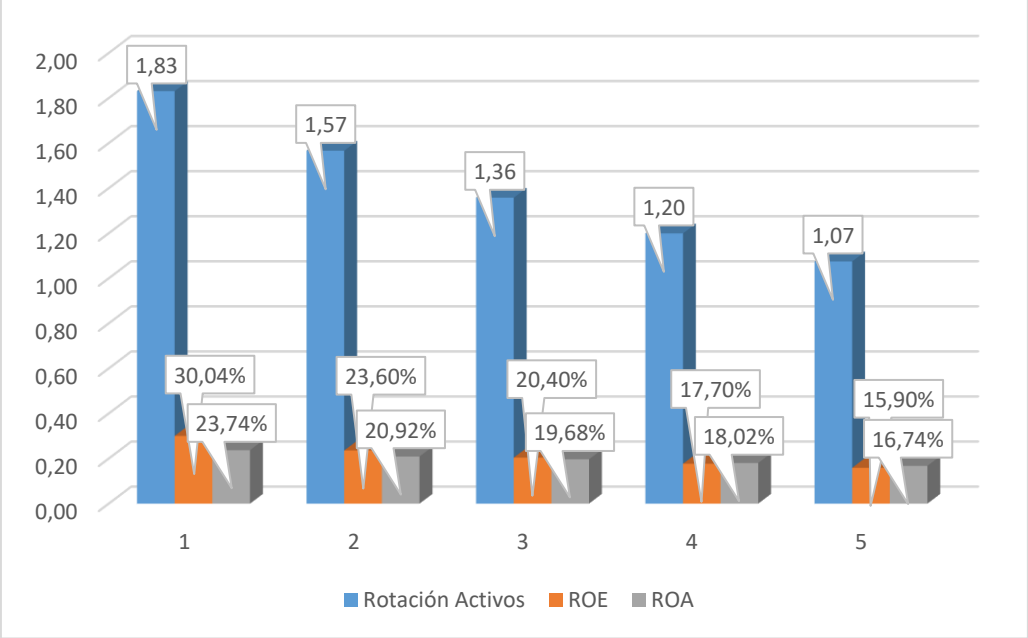
Año	Ventas	Activo Total	Patrimonio	Utilidad Neta	Rotación Activos	ROE	ROA
1	4.363.200.000	2.383.756.286	1.883.756.286	565.848.867	1,83	30,04%	23,74%
2	4.520.996.175	2.886.758.484	2.487.718.035	603.961.749	1,57	23,60%	20,92%
3	4.684.499.087	3.450.234.814	3.166.727.751	679.009.717	1,36	20,40%	19,68%
4	4.853.915.121	4.047.375.608	3.896.079.546	729.351.794	1,20	17,70%	18,02%
5	5.029.458.126	4.679.386.614	4.679.386.614	783.307.068	1,07	15,90%	16,74%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis conjunto de los ratios evidencia que el proyecto es altamente rentable, por los resultados que arrojan el ROE y ROA. Presenta una eficiencia operativa sólida con alta capacidad de generar utilidades y la disminución de ratios refleja crecimiento estructurado y consolidación del negocio.

Gráfico 12

Evolución de Ratios Financieros



Fuente: Elaboración propia.

10.3.2.5. Tablero de Control

Su utilidad radica en constituir una herramienta visual que permite sintetizar grandes volúmenes de información financiera en indicadores clave, facilitando su interpretación para la toma de decisiones.

El tablero de control brinda a la alta gerencia una visión integral y rápida de la situación financiera de la empresa, evitando la necesidad de analizar en detalle múltiples informes.

Asimismo, posibilita el monitoreo periódico de los principales indicadores (diario, semanal o mensual), permitiendo detectar oportunamente desviaciones o tendencias desfavorables.

En cuanto a su interpretación, los indicadores en color verde representan niveles adecuados y una situación financiera saludable; los indicadores en rojo señalan situaciones críticas que requieren atención inmediata; mientras que los indicadores en amarillo reflejan aspectos que deben ser monitoreados y gestionados mediante acciones de mejora.

Tabla 114

Semáforo tablero de control

Ratio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación	1,83	1,57	1,36	1,20	1,07
Roe	30,04%	23,60%	20,40%	17,70%	15,90%
Roa	23,74%	20,92%	19,68%	18,02%	16,74%
Endeudamiento	29,80%	17,15%	9,44%	4,07%	0,00%
Rentabilidad	13%	13%	14%	15%	16%
Liquidez	16,3	10,1	12,1	14,9	41

Fuente: Elaboración propia.

El tablero de control evidencia que el proyecto presenta una situación financiera sólida, con la mayoría de los indicadores en niveles óptimos.

Los ratios de rentabilidad y liquidez se mantienen en niveles favorables, reflejando una adecuada capacidad de generación de utilidades y cumplimiento de obligaciones.

La evolución del ROE refleja una gestión equilibrada entre la generación de utilidades y el fortalecimiento de la estructura de capital. Al situarse en niveles intermedios, el proyecto demuestra que no depende de un apalancamiento financiero agresivo para mostrar resultados.

Tabla 114

Semáforo tablero de control

Definición de Rangos (Semáforo)			
Ratio	Riesgo	Medio	Óptimo
Liquidez Corriente	< 1	1 – 1.5	> 1.5
Margen Neto	< 5%	5% – 10%	> 10%
Endeudamiento	> 60%	30% – 60%	< 30%
ROE	< 10%	10% – 20%	> 20%
ROA	< 5%	5% – 10%	> 10%

Fuente: Elaboración propia.

10.4. Análisis de Riesgo

10.4.1. Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad tiene como objetivo evaluar cómo los resultados financieros del proyecto de inversión (principalmente el Valor Actual Neto – VAN, la Tasa Interna de Retorno – TIR, el Periodo de Recuperación – PRI y el costo de capital – WACC) se ven afectados ante variaciones en las principales variables críticas del negocio.

Este análisis permite identificar el nivel de exposición al riesgo del proyecto, determinando cuáles son las variables que tienen mayor impacto sobre su rentabilidad y viabilidad. Entre las variables más relevantes se encuentran, por ejemplo, el nivel de ventas, los precios, los costos operativos, la inversión inicial y la tasa de descuento.

A través del análisis de sensibilidad, se busca responder a la pregunta: ¿qué tan sensible es el proyecto ante cambios en sus supuestos clave?. Esto resulta fundamental para la toma de decisiones, ya que permite anticipar posibles escenarios adversos, evaluar la robustez del proyecto y diseñar estrategias de mitigación del riesgo.

En el contexto del presente proyecto, este análisis es especialmente relevante debido a la naturaleza del sector gastronómico, donde la demanda, los costos de insumos y el comportamiento del consumidor pueden variar significativamente. Por lo tanto, el análisis de sensibilidad contribuye a validar la sostenibilidad financiera del emprendimiento bajo diferentes condiciones de mercado.

10.4.1.1. Escenario Base

El Escenario Base representa la situación más probable del proyecto, construida a partir de los supuestos centrales previamente definidos en el estudio financiero. Este escenario incorpora las proyecciones de ingresos, costos, inversión inicial y condiciones de financiamiento consideradas más realistas, sin aplicar variaciones extremas en las variables críticas.

Tabla 115

Detalle del escenario base en el análisis de sensibilidad.

Indicador	Flujo Económico escenario base
WACC	12,1%
VAN	1.103.019.485
TIR Económica	39%
PRI	2 años 2 meses

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores financieros obtenidos en este escenario constituyen el punto de referencia para el análisis de sensibilidad, permitiendo comparar cómo cambian los resultados ante escenarios alternativos (optimista y pesimista).

10.4.1.2. Escenario Optimista

El Escenario Optimista contempla una situación favorable para el proyecto, en la cual las principales variables críticas presentan un desempeño superior al previsto en el escenario base. En este caso, se asume un incremento en el nivel de ventas, acompañado de una mayor eficiencia operativa y un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Para efectos del presente análisis, se considera un aumento del 15% en las ventas proyectadas, manteniendo constantes los costos fijos y la estructura de financiamiento. Este supuesto genera un impacto positivo en los flujos de caja, incrementando la rentabilidad del proyecto y reduciendo el periodo de recuperación de la inversión.

El escenario optimista muestra una mejora significativa en los indicadores de rentabilidad del proyecto. El incremento del VAN refleja una mayor generación de valor, mientras que la TIR evidencia una rentabilidad considerablemente superior al costo de capital. Asimismo, la reducción del PRI indica una recuperación más rápida de la inversión inicial.

Tabla 116

Detalle del escenario optimista en el análisis de sensibilidad.

Indicador	Flujo Económico escenario optimista
WACC	12,1%
VAN	3.286.305.214
TIR Económica	76,5%
PRI	1 año, 2 meses y 3 días

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados permiten concluir que el proyecto presenta un alto potencial de generación de beneficios en condiciones favorables de mercado, evidenciando una estructura financiera sólida y escalable.

10.4.1.3. Escenario Pesimista

En el escenario pesimista con una disminución del 15% en ventas, el proyecto presenta una generación de flujos significativamente menor, por lo que la recuperación de la inversión no se logra dentro del horizonte de 5 años. El periodo de recuperación se extiende a aproximadamente 6 años y 10 meses, superando el horizonte de evaluación, lo cual es consistente con un proyecto que alcanza su punto de equilibrio financiero, sin generar valor adicional, pero manteniendo su sostenibilidad.

Tabla 117

Detalle del escenario pesimista en el análisis de sensibilidad.

Indicador	Flujo Económico escenario optimista
WACC	12,1%
VAN	-426.739.517
TIR Económica	-1,4%
PRI	6 años, 10 meses, 17 dias

Fuente: Elaboración propia.

11.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo tuvo como finalidad el desarrollo de un Plan Financiero para un Proyecto de Inversión orientado a la apertura de una nueva sucursal gastronómica en la ciudad de Asunción, integrando herramientas técnicas de análisis económico y financiero. A lo largo del estudio, se aplicaron metodologías que permitieron evaluar la viabilidad del proyecto desde una perspectiva integral, considerando no solo su rentabilidad, sino también su estructura de costos, su comportamiento operativo y su exposición al riesgo. En este sentido, los resultados obtenidos reflejan un proyecto sólido, coherente y con fundamentos técnicos adecuados para su implementación.

En relación con el primer objetivo específico, referido a la descripción del proyecto de inversión, se logró caracterizar de manera clara el modelo de negocio, su propuesta de valor y su contexto operativo. Se identificó que el proyecto se basa en una marca ya posicionada, con experiencia en el rubro gastronómico, lo que reduce significativamente el riesgo asociado a la etapa inicial y fortalece las perspectivas de éxito de la nueva sucursal.

Respecto al análisis del entorno económico, se determinó que el contexto macroeconómico presenta condiciones relativamente estables, con niveles de inflación controlados y proyecciones de crecimiento moderadas del sector servicios. Este escenario permite establecer supuestos razonables para las proyecciones financieras, contribuyendo a la consistencia y realismo del plan desarrollado.

En cuanto al análisis de la demanda y estimación de ventas, se concluyó que existe un mercado con potencial suficiente para absorber la oferta proyectada, considerando las tendencias de consumo del sector gastronómico y el posicionamiento del negocio. Las proyecciones de ventas fueron realizadas bajo criterios conservadores, lo que aporta mayor confiabilidad a los resultados obtenidos.

En relación con el análisis de costos y fijación de precios, se logró estructurar un sistema de costeo que permite identificar con precisión los costos directos e indirectos del proyecto, así como establecer precios de venta coherentes con el mercado. Esta estructura garantiza márgenes adecuados y permite absorber variaciones en los costos operativos, asegurando la sostenibilidad del negocio.

En lo que respecta a la determinación de la inversión inicial, se identificaron de manera detallada los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo activos fijos, capital de trabajo y gastos preoperativos. Esta planificación permite dimensionar correctamente el esfuerzo financiero requerido y facilita la estructuración del financiamiento.

En cuanto al plan de inversión y financiamiento, se concluyó que la combinación de capital propio y financiamiento externo resulta adecuada, permitiendo optimizar la estructura de capital y aprovechar los beneficios del apalancamiento financiero. Esto se refleja en una mejora en la rentabilidad del capital invertido.

Respecto a la estimación de ingresos y egresos operativos, se logró proyectar flujos de caja consistentes y alineados con la realidad del negocio, permitiendo analizar la capacidad del proyecto para generar liquidez y sostener sus operaciones en el tiempo.

En relación con la elaboración de los estados financieros proyectados, se construyeron herramientas clave como el Estado de Resultados, el Flujo de Caja y el Balance General, los cuales permitieron evaluar la evolución financiera del proyecto y su equilibrio patrimonial.

En cuanto a la evaluación integral del proyecto, se concluye que el mismo es económicamente rentable y financieramente viable, evidenciado a través de indicadores como el VAN positivo, la TIR superior al costo de capital y un periodo de recuperación corto. Asimismo, el análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto presenta un margen de seguridad adecuado frente a variaciones en las principales variables.

Finalmente, en relación con el objetivo de formular conclusiones y recomendaciones, se logró integrar los resultados obtenidos en un análisis coherente que permite respaldar la toma de decisiones, evidenciando que el proyecto no solo es viable, sino también atractivo desde una perspectiva de inversión.

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda llevar adelante la implementación del proyecto, considerando que presenta niveles adecuados de rentabilidad y una estructura financiera sólida. No obstante, se sugiere realizar un seguimiento permanente de las variables clave del negocio, especialmente las ventas y los costos de insumos, a fin de ajustar oportunamente la estrategia operativa ante posibles cambios del entorno.

Asimismo, se recomienda mantener un control riguroso de los costos operativos, especialmente aquellos asociados a la producción y al personal, dado su impacto directo en la rentabilidad del proyecto. La eficiencia en la gestión de estos recursos será determinante para sostener los márgenes proyectados.

Se sugiere también evaluar de manera continua la estrategia comercial y de precios, adaptándola a las condiciones del mercado y a la competencia, con el objetivo de mantener el posicionamiento del negocio y asegurar la captación de clientes.

En relación con el financiamiento, se recomienda administrar adecuadamente el nivel de endeudamiento, asegurando el cumplimiento de las obligaciones financieras sin

comprometer la liquidez del proyecto. Un manejo prudente de la deuda permitirá maximizar los beneficios del apalancamiento sin incrementar el riesgo financiero.

En virtud del análisis exhaustivo realizado, se concluye que el proyecto de apertura de la nueva sucursal de Francescana en la ciudad de Asunción representa una oportunidad de inversión de alto valor estratégico y financiero. La solidez del modelo de negocio, respaldada por una marca con trayectoria y una estructura de costos meticulosamente planificada, permite proyectar un escenario de rentabilidad sostenida en el tiempo.

La viabilidad del emprendimiento no solo se sustenta en los indicadores financieros positivos, como el VAN y la TIR, sino también en una gestión de riesgos prudente que contempla la volatilidad del entorno macroeconómico y la competitividad del sector gastronómico local. La integración de un plantel humano calificado, una política de precios competitiva y una estrategia de financiamiento equilibrada, configuran un ecosistema operativo capaz de absorber las presiones iniciales de la puesta en marcha.

En definitiva, el Plan Financiero desarrollado demuestra que el proyecto posee la robustez técnica necesaria para convertir el capital invertido en valor económico real. La implementación de las recomendaciones aquí expuestas, centradas en la eficiencia operativa y el control riguroso de indicadores clave, será el factor determinante para consolidar a la nueva sucursal como un referente de calidad y rentabilidad en el mercado asunceno, asegurando así el éxito y la trascendencia de la organización en el largo plazo.

12.BIBLIOGRAFÍA

- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2014). *Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Sapag Chain, N. (2011). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2020). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2018). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. McGraw-Hill.
- Sahlman, W. (1997). *How to Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de Costos*. Pearson.
- Polimeni, R., Fabozzi, F. y Adelberg, A. (1994). *Contabilidad de Costos*. McGraw-Hill.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. Editorial Pirámide.
- Banco Central del Paraguay (2025). *Informe Económico*.
- Instituto Nacional de Estadística (2025). *Indicadores económicos y sociales*.
- Código Laboral Paraguayo, Ley N.º 213/93.

ANEXOS

Diseño de la carta de bebidas del local



Diseño del menú de Francescana

