



# UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

*“Estudio de factibilidad para la creación de un Café Arte y Cultura en el  
Centro Histórico de la Ciudad de Quito”*

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para  
obtener el título de Magister en Administración de Empresas**

**Profesor guía:** Econ. Germán Worm

**Autores:**

María Fernanda Córdova Samaniego

Gabriela Janeth Freire Alarcón

**2012**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las alumnas Gabriela Freire y María Fernanda Córdova, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Econ. Germán Guillermo Worm Chiriboga

**PROFESOR GUÍA**

**CI 1704484169**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fortaleza y constancia para seguir adelante en cada meta propuesta.

A mi padre Fernando Córdova por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y carrera, por su cariño y por impulsarme siempre a cumplir metas retadoras para llegar a ser una excelente persona y una profesional exitosa.

A toda mi familia, mis hermanos y especialmente a mi madre Fanny Samaniego por siempre estar a mi lado en los momentos más difíciles; dándome aliento, confianza y seguridad.

A mis profesores de la maestría por todos los conocimientos impartidos.

A mi futuro esposo Alejandro por su apoyo incondicional y cariño.

**María Fernanda**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres,  
por su sacrificio y esfuerzo brindado hacia  
mi a lo largo de estos años y al recuerdo  
de mi tía Susana Samaniego que en  
vida fue como mi madre.

Les dedico a mis padres con todo mi corazón  
el esfuerzo realizado en esta tesis  
siguiendo el ejemplo por ustedes brindado.

**María Fernanda**

Dedico éste esfuerzo a Dios primeramente,  
a mis padres por el gran apoyo e  
incondicional cariño y a mis hermanas por  
ser mi fuente de inspiración y motivación.

**Gabriela**

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente informe detalla el Plan de Negocio para el establecimiento de un Café Bar Cultural denominado “La Carita de Dios”, en el centro histórico de Quito, este será un lugar donde se podrá vivir y disfrutar de espectáculos teatrales, proyección de cortometrajes, recitales de poesía, divertidos monólogos, exposición de fotografía, artes plásticas y escénicas, entre otras actividades al mismo tiempo que se deleite con los más exquisitos platillos y bebidas que brinde el Café en un ambiente de total Confort.

Este establecimiento estará ubicado en un lugar estratégico, en medio de verdaderas obras de arte de alto nivel, como son: hermosas iglesias, conventos, casas, mansiones, plazas y parques estilo colonial, museos que muestran entre otros los trabajos de La Escuela Quiteña, conocida y apreciada internacionalmente por su extraordinaria belleza.

De acuerdo a la investigación del mercado y al análisis de factores internos e externos se ha determinado que el proyecto es atractivo y viable tanto desde el punto de vista operacional como financiero, ya que se tiene una tasa interna de retorno del 73,02%, la cual es mayor a la tasa de descuento y un valor actual neto de \$195.070,30, lo cual demuestra que el negocio es rentable.

La empresa tiene un endeudamiento a largo plazo dentro de los parámetros normales, corresponde al 51% del activo, lo cual no representa una carga considerable.

## Tabla de contenido

<b>I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>II. Información de la compañía</b> .....	<b>2</b>
1. Nombre de la compañía .....	2
2. Descripción del negocio .....	2
3. Necesidades a satisfacer .....	3
4. Ubicación .....	4
5. Información legal .....	6
6. Estructura Organizacional .....	7
7. Estructura societaria del negocio .....	10
8. Misión .....	10
9. Visión .....	11
10. Objetivos .....	11
<b>III. Investigación de Mercado</b> .....	<b>11</b>
1. Mercados Objetivos .....	11
a. Descripción del mercado .....	11
b. Análisis de factores externos .....	13
c. Análisis de factores internos: .....	16
d. Tamaño del mercado primario .....	18
e. Mercado Secundario .....	18
2. Resultados de la investigación de mercado realizada .....	19
3. Análisis de la competencia .....	22
<b>IV. Actividades de marketing y ventas</b> .....	<b>23</b>
1. Detalle del servicio y/o producto .....	23
a. Descripción y beneficios del servicio .....	23
b. Factor de diferenciación del servicio .....	25
2. Estrategia global de marketing .....	26
a. Estrategias de penetración de mercado .....	26
b. Estrategias de ventas .....	26
c. Estrategias de posicionamiento .....	27
d. Plan de acción .....	28
<b>V. Operaciones</b> .....	<b>29</b>
1. Estrategia de servicio .....	29
a. Procedimientos y capacidad de servicio de la empresa-descripción del proceso .....	30
b. Flujo del Proceso .....	32
c. Infraestructura .....	33
d. Capacidad Instalada .....	34

e.	Descripción del Área .....	34
f.	Equipamiento .....	36
g.	Diseño Arquitectónico.....	41
h.	Señalética .....	42
2.	Proveedores .....	44
<b>VI.</b>	<b>Plan Financiero .....</b>	<b>45</b>
1.	Gastos de arranque.....	45
2.	Gastos de Personal.....	47
3.	Proyecciones financieras .....	48
a.	Proyección mensual del primer año.....	48
b.	Proyecciones a cinco años .....	49
4.	Análisis del Estado de Resultados .....	50
5.	Análisis del Balance General .....	51
6.	Valoración del negocio .....	51
7.	Análisis de sensibilidad.....	53
a.	Escenario optimista .....	53
b.	Escenario pesimista .....	54
<b>VII.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
<b>VIII.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>56</b>
<b>IX.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>57</b>

## Gráficos

Gráfico 1:	Parroquias preferidas para visitar en la ciudad de Quito.....	4
Gráfico 2:	Mapa de ubicación del establecimiento.....	5
Gráfico 3:	Organigrama del Café Bar Cultural "La Carita de Dios".....	7
Gráfico 4:	Previsiones de variación del PIB real en países de América Latina.....	14
Gráfico 5:	Resultado totales de encuestas, detalla rubros que muestran mayoría.....	19
Gráfico 6:	Resultado de encuestas para hombres, detalla rubros que muestran mayoría.....	20
Gráfico 7:	Resultado de encuestas para mujeres, detalla rubros que muestran mayoría.....	20
Gráfico 8:	Flujograma de operación de Café Cultural "La Carita de Dios".....	32
Gráfico 9:	Planta Baja.....	41
Gráfico 10:	Primer Piso.....	41
Gráfico 11:	Segundo Piso.....	42

## Tablas

Tabla 1: Matriz de Análisis de Factores Internos.....	17
Tabla 2: Matriz de Perfil Competitivo.....	22
Tabla 3: Plan de acción.....	28
Tabla 4: Detalle de la infraestructura. ....	33
Tabla 5: Adecuación activos fijos. ....	36
Tabla 6: Inventario de cocina. ....	37
Tabla 7: Utensilios de cocina.....	37
Tabla 8: Utensilios de bar. ....	38
Tabla 9: Utensilios de servicio. ....	38
Tabla 10: Vajilla. ....	38
Tabla 11: Cubertería. ....	39
Tabla 12: Cristalería.....	39
Tabla 13: Mantelería. ....	40
Tabla 14: Escenario.....	40
Tabla 15: Equipos de oficina.....	40
Tabla 16: Mobiliario.....	40
Tabla 17: Gastos de arranque.....	45
Tabla 18: Flujo de fondos mensual.....	48
Tabla 19: Ingresos y costo de ventas a cinco años.....	49
Tabla 20: Flujo de fondo anual.....	50
Tabla 21: Análisis de índices financieros.....	52
Tabla 22: Flujo de fondo anual escenario optimista.....	53
Tabla 23: Flujo de fondo anual escenario pesimista.....	54



## I. Introducción

La Ciudad de Quito, capital del Ecuador, cuenta con diversos lugares turísticos que ofrecen varias opciones para una visita agradable entre su historia, tradiciones y leyendas. Quito responde a su entorno natural, a las riquezas de su arte e infraestructura, que se difundieron en la época colonial, época en que comenzaron las brillantes obras de la Escuela Quiteña: las iglesias templos y conventos en los que se destaca el estilo Barroco; como testimonio de la gran cultura artística de la época están el templo de San Francisco y La Compañía, San Agustín, La Merced, entre otras. Es por su gran belleza que Quito fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

Hoy en día el Distrito Metropolitano de Quito tiene una economía altamente diversificada y ha promovido una red de comunicaciones y servicios de todo tipo, en especial turísticos.

Como puerta de entrada al país, Quito es ideal para pasear por las calles del incomparable Centro Histórico Colonial, salir una noche para bailar o probar su deliciosa gastronomía, para lo cual la ciudad cuenta con una variedad de restaurantes bares y cafeterías los cuales brindan una variedad en cuanto a menús y cada uno lleva un estilo diferente.

Este café bar cultural nace como una alternativa diferente de diversión, que combina diversas manifestaciones artísticas propias de la cultura autóctona del Ecuador con el sano esparcimiento, en un ambiente sobrio, elegante y acogedor, donde prime por sobre todo excelente calidad y servicio.

## II. Información de la compañía

### 1. Nombre de la compañía

El nombre de la empresa fue creado con el fin de cubrir la razón social de la misma, es así que el que se eligió fue: Café Cultural “La Carita de Dios”, nombre hace referencia a uno de los elogios que generalmente se hace a la ciudad de Quito, por la belleza natural, arquitectónica y artística de la capital de los ecuatorianos.

### 2. Descripción del negocio

El Café Arte y Cultura “La Carita de Dios” tiene un concepto original: Es un establecimiento que brinda café y otras bebidas, así como alimentos fríos o que requieran poca preparación, como sándwiches o platos compuestos; este producto se combina con la realización permanente de manifestaciones artísticas de toda índole, un centro generador de arte, donde se disfrute de la historia de la cultura acompañada con un buen café o un aperitivo.

La ubicación del café se realizará estratégicamente en la zona del centro histórico de Quito, donde se combinan las tradiciones del Quito de antaño junto con los más lujosos restaurantes y cafeterías; así como quiteños y turistas. Esta ubicación le permitirá resaltar sus características culturales sobre las otras cafeterías o negocios similares, ya que entona perfectamente con el derroche de tradición y arte del sector.

El café Arte y cultura ofrece los siguientes servicios dentro de su establecimiento:

- Obras de teatro

- Pintura de paisajes ecuatorianos en lienzos humanos (cuerpos pintados)
- Galería
- Recitales de Poesía
- Monólogos
- Cuentistas
- Artes plásticas
- Exposición de Fotografía
- Proyección de Cortometrajes
- Servicio de alimentos ligeros y una Variedad de bebidas.
- Música en vivo
- Eventos

Los ingresos del negocio provendrán de la venta a clientes locales de los productos de cafetería, venta de “souvenirs”, y de alianzas con agencias de viajes para turistas extranjeros con la venta de paquetes o combos, adicionalmente se proyecta destinar las instalaciones en las horas y días de poca demanda a actividades diferentes al giro del negocio principal, entre las cuales pueden ser: la tercerización para la prestación de servicios como talleres de pintura, música, danza, etc., o alquiler para eventos privados.

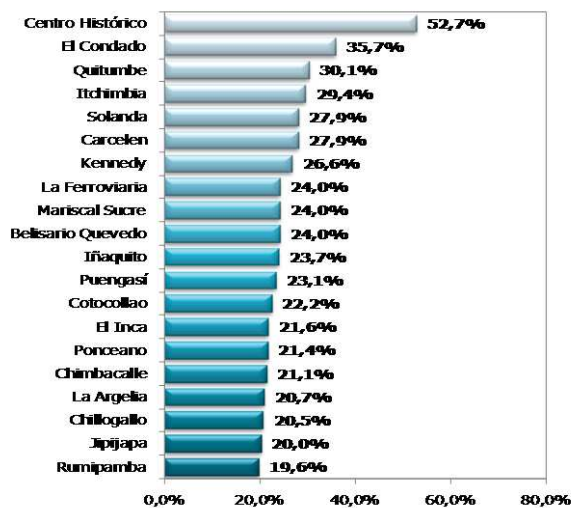
### **3. Necesidades a satisfacer**

Mediante esta empresa se pretende satisfacer varias necesidades, entre ellas la de vivir y disfrutar las distintas manifestaciones del arte y la cultura ecuatoriana, diversión, esparcimiento y alimentación. Para los turistas extranjeros es muy importante el intercambio cultural, ya que ellos no solo disfrutan de la observación sino también de vivir y compartir la cultura con otras personas.

#### 4. Ubicación

Durante la última década, las autoridades de Quito han realizado un inmenso proyecto de regeneración. El resultado ha sido la transformación del Centro Histórico. La inversión ha sido dirigida a mejorar las condiciones del tráfico, restaurar mansiones y calles, construir nuevos centros comerciales y culturales, instalando una iluminación adecuada e incrementando la seguridad. Pocas ciudades en el mundo pueden jactarse de una restauración tan rápida. Quito es una reliquia de la historia de América, la mayor parte de sus edificios han resistido los embates de la naturaleza y tribulaciones del hombre. Tanto la arquitectura de sus construcciones como el inigualable paisaje de sus alrededores la hacen única y mágica.

Según los resultados del Plan Estratégico de Turismo de Quito, desarrollado por el Municipio y la empresa consultora española de marketing Chías, se ha determinado al centro histórico de la ciudad como el lugar preferido para visitar por los encuestados como destino turístico y de recreación, tanto por turistas internos como extranjeros. Es por esta razón que se ha escogido esta zona, con enorme potencial de crecimiento para instalar el Café Arte Cultura.



Fuente: Municipio de Quito

Elaborado por: Consultora Chías

Gráfico 1: Parroquias preferidas para visitar en la ciudad de Quito



Café ya que uno de sus objetivos es rescatar el arte y la cultura de la Ciudad y mostrar de una manera singular la belleza de aquellos tiempos.

- Existe vigilancia en la zona, lo que permite mayor concurrencia de personas que gustan del arte.
- Existen cerca parqueaderos públicos que funcionan hasta las 24 horas del día, esto permite comodidad para el transporte de los clientes potenciales.
- El personal tendrá un alto grado de amabilidad y servicio al cliente, lo que permitirá que los clientes se sientan cómodos y bien atendidos, esto generará preferencia.
- Es el único establecimiento en el sector donde el cliente podrá disfrutar de espectáculos teatrales, proyección de cortometrajes, recitales de poesía, divertidos monólogos, exposición de fotografía, artes plásticas y escénicas, entre otras actividades al mismo tiempo que se deleite con los más exquisitos platillos y bebidas que brinde el Café en un ambiente de total confort.

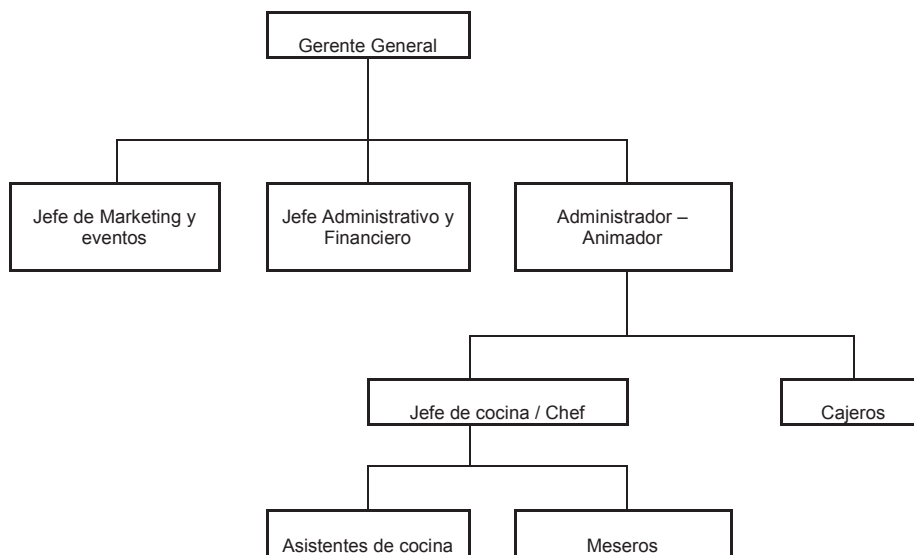
### **5. Información legal**

Esta empresa estará regulada por la Superintendencia de Compañías, de acuerdo unánime se decidió conformar una compañía anónima o también llamada sociedad anónima (S.A.), principalmente por la independencia de la sociedad de sus accionistas y por la facilidad que da para incrementar el capital societario por medio de nuevos inversionistas.

A continuación se presenta los requerimientos para el funcionamiento del Café del Arte y la Cultura (para mayor información ver anexo 1:

- Acta de constitución
- Registro Único de Contribuyentes
- Numero patronal IESS
- Permiso CAPTUR
- Permiso funcionamiento de SAYCE
- Permiso sanitario Dirección regional de Higiene
- Permiso CETUR
- Permiso de funcionamiento de la intendencia de policía
- Permiso de rotulación y publicidad exterior, expedido por el Municipio.
- Patentes municipales

## 6. Estructura Organizacional



Elaborado por: Las autoras

Gráfico 3: Organigrama del Café Bar Cultural “La Carita de Dios”

Las principales funciones del personal serán las siguientes:

### GERENTE GENERAL

- Planificar, Dirigir, Organizar y Controlar el buen funcionamiento del negocio.
- Plantear Objetivos, estrategias y tácticas para mantener y mejorar el negocio.
- Supervisar el cumplimiento de metas de ventas mensuales.

### JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- Verificar el correcto registro de las transacciones de compra y venta.
- Elaborar Balances.
- Revisar cumplimiento de metas de ingresos y egresos.
- Controlar el flujo de caja.

### ADMINISTRADOR - ANIMADOR

- Organizar y asignar las tareas a realizarse por el personal a su cargo.
- Supervisar inventarios y pedidos.
- Buscar y analizar proveedores.
- Planificar y realizar pagos a proveedores y personal de la empresa.
- Desarrollar, implementar y controlar el cumplimiento de las políticas de ventas y servicio al cliente.
- Monitorear y analizar actividades de la competencia.
- Elaborar y supervisar el presupuesto anual, mensualmente de la empresa en conjunto con el Jefe Administrativo Financiero.



- Negociar los precios de pedidos y plazos de pagos con proveedores actuales.
- Coordinar la utilización de espacios del local (teatro, exposición, etc.)
- Recibir a los clientes.
- Invitar a clientes a los diferentes espacios del local.
- Delegar las tareas de limpieza diaria.
- Publicar las diferentes actividades culturales en la respectiva cartelera.
- Informar los actos de cada día a los clientes.
- Coordinar la participación de actos culturales de clientes.

### CHEF / JEFE DE COCINA

- Dirigir y controlar la correcta ejecución de los productos calientes y fríos que se elaboren en la cocina.
- Controlar el stock de productos.
- Realizar pedidos de productos requeridos.
- Proponer nuevos productos.

### ASISTENTE COCINA

- Preparar los alimentos según indicaciones del Chef.
- Limpiar la cocina.

### JEFE DE MARKETING

- Elaborar y aplicar las estrategias de marketing.
- Monitorear y analizar actividades de la competencia.
- Gestión de venta (contacto nuevos clientes).
- Elaboración, implementación y control de campañas de ventas.

### CAJERO

- Realizar el cobro y facturación a clientes.
- Realizar el cuadro de caja diario.
- Mantener en completo orden el archivo de facturación y cuadro diario.

### MESERO

- Apoyar en la recepción de clientes.
- Tomar pedidos de clientes.
- Hacer sugerencias a clientes.
- Servir pedidos a clientes.
- Colaborar con la limpieza del local.

## 7. Estructura societaria del negocio

El negocio cuenta con dos socios, con igual porcentaje de capital accionario para cada uno, es decir 50%. Los inversionistas son:

- María Fernanda Córdova
- Gabriela Freire

## 8. Misión

Ser una alternativa diferente de diversión, que conjugue la difusión del arte y la cultura ecuatoriana con el sano esparcimiento y que provea a sus socios una rentabilidad que haga al negocio sostenible en el tiempo.

### 9. Visión

Llegar a ser el lugar preferido de personas nacionales y extranjeras para la diversión y difusión de la cultura en la Ciudad de Quito, gracias a una oferta de servicios diferenciados y con un alto valor agregado.

### 10. Objetivos

#### Objetivo general:

Hacer sustentable y rentable el negocio en el mediano y largo plazo, por medio de un adecuado manejo financiero y marketing.

#### Objetivos específicos:

- Obtener el 2% de participación del mercado en el año 2014.
- Lograr el 100% de satisfacción de los clientes para finales del año 2013.
- Consolidar acuerdos con al menos tres agencias de viajes hasta finales del año 2013.
- Crecer en ventas al menos al 6% anual desde el año 2014.

### III. Investigación de Mercado

#### 1. Mercados Objetivos

##### a. Descripción del mercado

El mercado objetivo primario está ubicado en la ciudad de Quito y sus alrededores, dirigido a personas que gusten de eventos culturales, económicamente independientes, de un nivel socioeconómico medio, medio-alto, entre los 20 y 60 años de edad.

El mercado objetivo secundario son los turistas extranjeros de nivel socioeconómico medio, medio alto, que gusten de conocer y apreciar nuevas expresiones culturales, entre los 20 y 60 años de edad, según entrevistas realizadas a dueños de agencias de viajes que realizan paquetes de turismo receptivo y que incluyen a la ciudad de Quito, ven con agrado el ofrecer dentro de sus paquetes la visita a un café cultural en el Centro Histórico y estiman una muy buena aceptación por parte de turistas expertos (Anexo 2)

Según datos del Censo Económico 2010, en la ciudad de Quito existen 1870 establecimientos dedicados a prestar servicios de restaurantes, bares y cantinas y 16 establecimientos relacionados con el arte y espectáculos en vivo, según datos del municipio de Quito, aproximadamente el 6,3% de ellos se encuentran ubicados en el Centro Histórico, es decir, 118 establecimientos legalmente reconocidos aproximadamente.

La oferta de servicios de diversión y esparcimiento nocturno es muy variada: bares, discotecas, restaurantes, salas de cine, etc., vale destacar que la competencia directa e indirecta está concentrada en su mayoría en la zona Centro y Centro Norte de la Ciudad de Quito.

Se espera tener una muy buena acogida de los servicios que presta este negocio ya que en el mercado no hay una oferta que reúna todas las características propuestas, es decir, es un segmento no explorado todavía pero que se estima puede generar réditos en el corto plazo. Adicionalmente, está enfocado a recuperar y mantener vivas las tradiciones, expresiones culturales y artísticas del Ecuador, en especial de la Ciudad de Quito.

### **b. Análisis de factores externos**

#### **Factores Políticos**

En la actualidad se vive un claro dominio de las fuerzas políticas del Gobierno, aunque también una fuerte resistencia de la oposición, sin mucha incidencia en las decisiones del Estado.

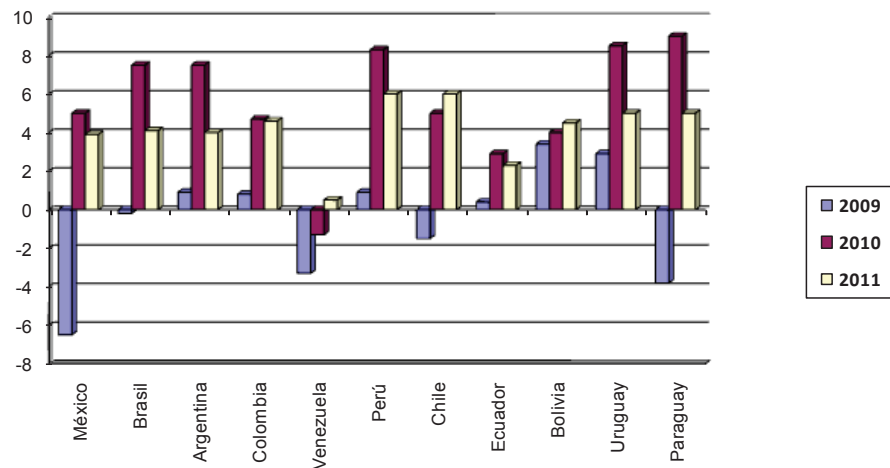
Es muy difícil que los actores políticos que en su momento están a la cabeza puedan ponerse de acuerdo, porque cada uno quiere tener siempre la razón absoluta, sin llegar a consensos entre todos los elementos de la sociedad, no ha cambiado mucho la forma de manejarse la política con el paso del tiempo, por cálculos políticos o por políticas macroeconómicas del Gobierno cambian las leyes continuamente, es decir, no hay un buen nivel de seguridad jurídica, ya que en cualquier momento pueden cambiar las reglas del juego y de la misma forma el direccionamiento de las empresas.

Como un punto positivo se puede mencionar que dentro de las áreas estratégicas que se desea desarrollar en el gobierno del Presidente de la República Econ. Rafael Correa, está el sector turístico, por lo que se está incrementando la inversión en este sector, adicionalmente, más específicamente en la ciudad de Quito se está trabajando en un plan estratégico de promoción turística denominado Plan Q 2012, contiene 23 proyectos y 59 acciones mediante los cuales, Quito podría alcanzar 1,000 millones de dólares por ingresos turísticos en el 2012 y 1,8 millones de turistas (Municipio de Quito, 2012).

#### **Factores económicos**

A lo largo del tiempo Ecuador ha sufrido muchas crisis económicas, como resultado de problemas en el extranjero, por la falta de control interno, falta de políticas que incentiven el ahorro, por la baja de los precios del petróleo o por problemas del sector financiero. El Ecuador depende en gran medida de las exportaciones del petróleo, por lo tanto la estabilidad económica está directamente relacionada con el precio al

que el crudo se cotiza para la venta. Según datos del Fondo Monetario Internacional (Perspectivas de la Economía Mundial 2010), se puede prever un crecimiento importante, en los ingresos en las economías de Latinoamérica, debido a la subida a nivel mundial de los precios de las materias primas, siendo estos los principales bienes de exportación de esta región, según el mismo informe se destaca un efecto diferente para el caso de Ecuador.



Fuente: FMI 2010  
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 4: Previsiones de variación del PIB real en países de América Latina

Las perspectivas de la economía ecuatoriana para el futuro a corto y mediano plazo no muestran mayores problemas, ni visos de crisis, aunque quedan todavía muchos problemas por resolver, como el desempleo, la desigualdad social, la corrupción en la justicia, la inseguridad jurídica, lograr un crecimiento sostenido de la economía y un reordenamiento de las finanzas públicas. La economía ecuatoriana depende en gran medida de los precios del petróleo, así como de la producción local del mismo. Los precios del petróleo en los últimos años han tenido un crecimiento sostenido a partir del año 2002, hasta el año 2008, luego de ello por la crisis mundial tuvo una caída significativa, aunque se recuperó en poco tiempo. En promedio el crecimiento del precio del barril de petróleo WTI en los últimos 10 años

ha sido del 14%, y un precio promedio de los últimos 6 años de 76.00 USD por barril.

Con los elementos de análisis disponibles no se ve al menos en el mediano plazo caídas considerables en el precio del petróleo, por lo tanto problemas económicos para nuestro país, siempre y cuando se mantenga un crecimiento en la oferta o al menos esta no decaiga, que es lo más probable. No obstante no se pueden descartar factores externos, como la crisis en algunos de los países europeos y Estados Unidos que puedan afectar económicamente, o decisiones de política económica interna que puedan generar inestabilidad o problemas.

### **Factores sociales**

Debido a que el lugar en donde se implantará este proyecto está destinado exclusivamente para estos fines no hay una incidencia de este tipo de factores, adicionalmente tomando en cuenta que las actividades de este negocio fomentan el reconocimiento y recuperación de la cultura ecuatoriana se estima tendrá la aceptación de la mayoría de la sociedad quiteña.

### **Factores ambientales**

La Ley de Gestión Ambiental constituye el cuerpo legal específico más importante atinente a la protección ambiental en el país. Esta ley está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo.

Adicionalmente, existen ordenanzas municipales que regulan a los establecimientos de diversión y entretenimiento, es por ello que se las

tomará en cuenta para evitar problemas como clausuras o sanciones pecuniarias. El manejo de los desechos sólidos y líquidos, y la emisión de humo, son los aspectos más importantes, que con una adecuada planificación no darán problemas al desarrollo del negocio.

### **c. Análisis de factores internos:**

Para el análisis de los factores internos de este negocio se cuenta primeramente como antecedente el desarrollo de una empresa que prácticamente ofrece productos y servicios innovadores en el mercado por lo cual este estudio será basado en el empirismo de negocios similares. Teniendo en cuenta este precedente:

#### **Fortalezas**

- **Conocimiento profesional para desarrollar un negocio:**  
Al recibir la instrucción formal de esta carrera se tiene las directrices necesarias para implementar crear o desarrollar cualquier tipo de negocios.
- **Ubicación estratégica del local**  
Al implementar el negocio en el centro histórico este tiene la ventaja de tener una rotación de personas muy alta lo que garantiza una afluencia de clientela al negocio constante.
- **Personal capacitado**  
Se tiene especial interés en tener primeramente una adecuada selección de personal y una capacitación integral de los colaboradores en las áreas específicas del negocio con el fin de garantizar un excelente servicio manteniendo altos estándares de calidad.
- **Productos y servicios innovadores**



Ya que se tiene un negocio pionero en busca de incentivar la cultura en la ciudad de Quito se tiene una oferta tanto de productos como de servicios nuevos en el mercado de entretenimiento que le da al proyecto una ventaja de acaparar clientes.

### Debilidades

- Desconocimiento del mercado

Tomando en cuenta que es un proyecto pionero en la implementación de un negocio que promueva la cultura en la ciudad, el mercado es nuevo con una tendencia de decisión por parte de los demandantes estimando su comportamiento en negocios similares. En Ecuador no existe una educación cultural amplia y el apoyo para estos eventos es muy reducido. El arte cultural en nuestro país es poco o nada conocido.

- Limitados recursos financieros

El recurso financiero destinado para la inversión de este negocio se ve afectado por las variaciones de precios los cuales merman la adquisición de lo planeado en lo referente a compra de muebles y enseres u otro tipo de gastos y costos acordados.

Tabla 1: Matriz de Análisis de Factores Internos

Factores claves de éxito internos	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Conocimiento profesional para desarrollar un negocio	40%	3	1.2
Ubicación estratégica del local	20%	3	0.60
Personal capacitado	5%	3	0.15
Productos y servicios innovadores	20%	4	0.8
Desconocimiento del mercado	5%	1	0.05
Limitados recursos financieros	10%	3	0.3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.1</b>

Calificación	1	Debilidad mayor
	2	Debilidad menor
	3	Fortaleza menor
	4	Fortaleza mayor

Elaborado por: Las autoras

En esta tabla se puede observar las diferentes ponderaciones que tienen cada uno de los elementos de los factores internos del proyecto en el cual se evidencia que las fortalezas detectadas se les ha dado una valoración mayor luego del análisis respectivo ya que tienen de manera general el comportamiento para un producto o servicio nuevo en el mercado del entretenimiento ya implementado por otros negocios de similares características.

Estas ponderaciones fueron dadas de acuerdo al estudio de ponderación de variables viendo el grado en el cual estas afectan a la consecución del objetivo del proyecto dando un valor el cual represente el grado de correlación entre las variables.

### **d. Tamaño del mercado primario**

Según datos del Primer Censo Económico 2010, en la Ciudad de Quito existen 1870 establecimientos entre bares, restaurantes y cantinas, y 16 establecimientos relacionados con las artes y espectáculos en vivo, lo cual suma un mercado de 177 millones de dólares aproximadamente.

### **e. Mercado Secundario**

Como mercado secundario se definió a los turistas extranjeros, por medio de convenios con agencias de viajes. Según datos del Municipio de Quito (Plan Q 2012), para el año 2012 está prevista la visita de 1.8 millones de personas de diversas nacionalidades a la ciudad y que generaría mil millones de dólares en servicios y bienes turísticos, por lo que le hace un mercado muy interesante que se puede explotar, adicionalmente es un grupo que aprecia mucho el intercambio cultural, por ser ya turistas expertos.

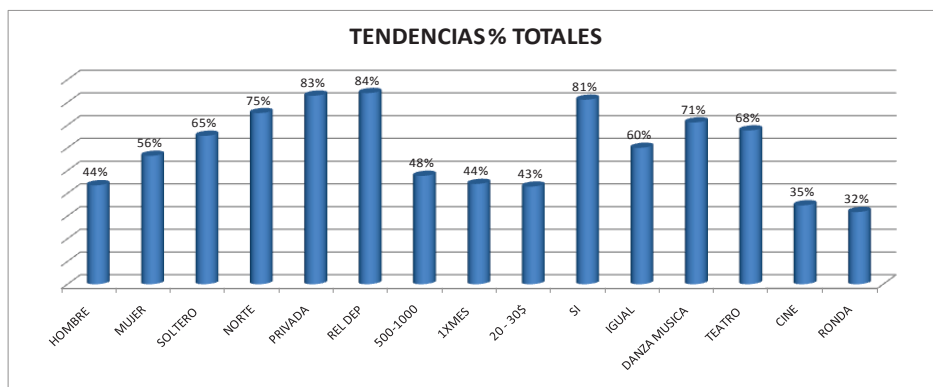
## 2. Resultados de la investigación de mercado realizada

En la investigación de mercados la encuesta será la principal técnica a utilizar para la recolección de información necesaria, nos proporcionará datos de los clientes, del servicio, entre otros, para luego elaborar las estrategias necesarias para la creación de un Café Arte y Cultura en el Centro Histórico de la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano.

La siguiente es una encuesta que nos permitirá evaluar las tendencias de consumo en cuanto a las preferencias de lugares artísticos y culturales en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano.

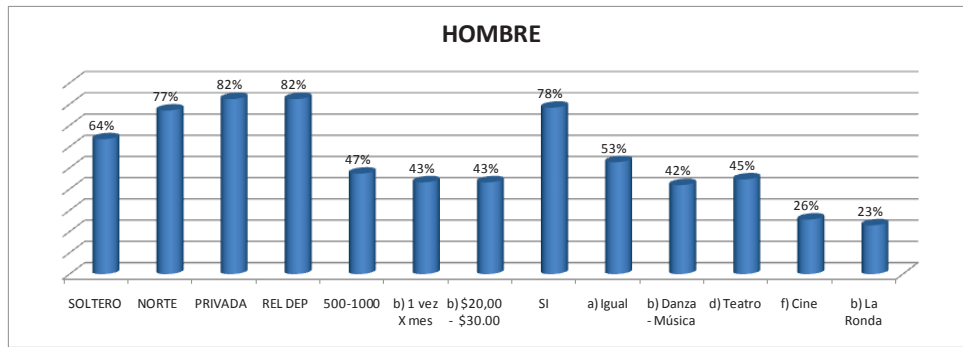
La encuesta cuenta con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a las sugerencias del encuestado. El esquema de la encuesta se lo puede observar en el Anexo 3.

De la información recabada de las encuestas realizadas podemos destacar que:



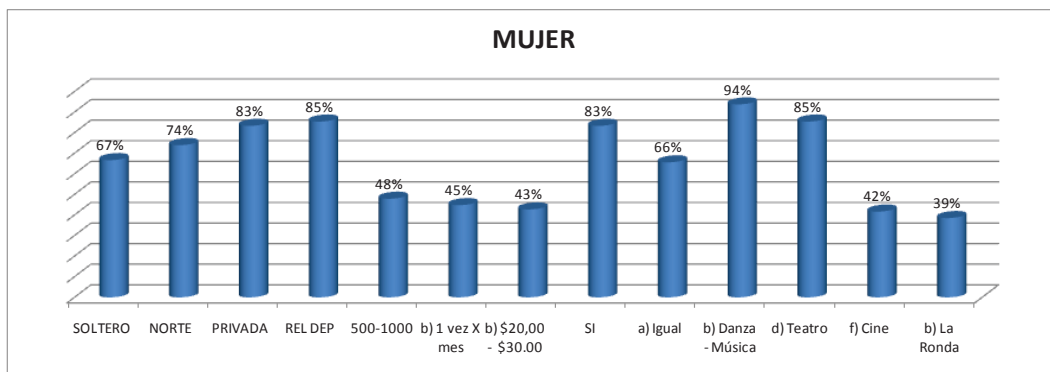
Elaborado por: Los autores

Gráfico 5: Resultado totales de encuestas, detalla rubros que muestran mayoría



Elaborado por: Los autores

Gráfico 6: Resultado de encuestas para hombres, detalla rubros que muestran mayoría



Elaborado por: Los autores

Gráfico 7: Resultado de encuestas para mujeres, detalla rubros que muestran mayoría

- El 81% de las personas se encuentra a favor de que se haga un café cultura en el centro histórico.
- La tendencia del mercado sería para la clase media alta de acuerdo a la valoración de la encuesta y al dinero que piensan gastar para este tipo de diversión.
- La preferencia de manifestaciones artísticas son la danza, la música y el teatro, estas serán en las que se deberán concentrar los esfuerzos en fomentar.
- Se podrán realizar estrategias que apoyen la tendencia de la mayoría de los encuestados en lo referente a personas jóvenes hasta de 29 años

que sean solteros. Esa es la edad promedio de personas que visitarán el establecimiento.

- Se tiene como evidencia que las personas encuestadas tiene la intención de por lo menos acudir a este nuevo negocio con la periodicidad de una vez por mes lo que resulta atractivo para los intereses de los inversionistas.
- En conclusión después del análisis se puede corroborar que los datos son favorables para la consecución de los objetivos de este negocio, las tendencias demuestran una aceptación que sobrepasa la hipótesis planteada, ahora bien cada una de las decisiones que se tomen a partir de esta investigación de mercados serán para atraer clientes y maximizar las ganancias en base a estrategias de marketing adecuadas.
- De acuerdo a este estudio se estima una demanda por año de 364 mil personas en la ciudad de Quito para este tipo de establecimiento, partiendo de que existen en la ciudad 2.2 millones de habitantes, de los cuales 1.2 millones corresponden a la edad de entre los 20 y 60 años, 412 mil de ellos definidos como de clase media, media alta, según la estratificación socioeconómica del Censo de Población y Vivienda 2010 y de que según el 81% de las personas encuestadas les gustaría asistir a un Café bar cultural.
- Existe un gran potencial de demanda por parte de los turistas extranjeros, mediante alianzas con agencias de viajes, según entrevistas realizadas a colaboradores de agencias de viajes (ver anexo 2) y conocedores de los negocios de turismo receptivo, explican que si es factible incluir dentro de los paquetes turísticos que tienen como destino la ciudad de Quito, la visita a un Café Bar Cultural, y que conociendo el comportamiento de los turistas, les agradaría conocer más de la cultura

ecuatoriana en sus diferentes manifestaciones, podría ser como el fin de un recorrido por el Centro Histórico, sus iglesias, calles y parques.

- Según el estudio existe una demanda aún no explotada, el éxito del negocio depende en gran medida de las estrategias que se tomen para captar esa demanda, la gestión y visión a largo plazo, no dejando nada al azar, sino realizando análisis técnicos de la situación, entendiendo el comportamiento del mercado y adaptándose a los continuos cambios.

### 3. Análisis de la competencia

Tabla 2: Matriz de Perfil Competitivo

SECTOR		CAFÉ BAR CULTURAL “LA CARITA DE DIOS”		CAFÉ LIBRO		POBRE DIABLO	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Factor importante para el éxito	Ponderación						
Precios	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Ambiente	25%	4	1	3	0,75	3	0,75
Promociones	15%	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Variedad de servicios	25%	4	1	3	0,75	2	0,5
Ubicación	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Total	100%		<b>3,55</b>		<b>3</b>		<b>2,8</b>

Calificación	1	Debilidad mayor
	2	Debilidad menor
	3	Fortaleza menor
	4	Fortaleza mayor

Elaborado por: Las autoras

La competencia en este segmento es muy pequeña, apenas existen dos establecimientos que brindan servicios similares a los que ofrece el Café Bar Cultural, aunque ellos tienen un grupo objetivo algo diferente.

Según el análisis realizado por medio de observación en cada uno de los establecimientos de la competencia según anexo 4, se ha determinado que el Café El pobre Diablo es el que tiene la menor calificación, el Café Libro tiene mejor calificación, y el Café “La Carita de Dios” es el que mejor calificación

alcanza tomando en cuenta los factores claves de éxito como son: precio, ambiente, promociones, variedad de servicios y ubicación.

Los esfuerzos deben centrarse en encontrar una diferenciación por medio de valor agregado, que le permita mantenerse y crecer en el tiempo.

No se puede dejar de lado el análisis de la competencia de bienes sustitutos, como son bares y restaurantes, la misma que es muy grande y variada en la ciudad, aunque no se dirige exactamente al mismo segmento de mercado del Café Cultural “La Carita de Dios”, por lo que es importante la diferenciación de los servicios que presta el negocio.

#### **IV. Actividades de marketing y ventas**

##### **1. Detalle del servicio y/o producto**

###### **a. Descripción y beneficios del servicio**

El servicio que presta este Café Cultural es el de diversión y esparcimiento, así como de alimentación y bebidas ligeras.

Estos servicios se los presta conjuntamente con un programa de espectáculos culturales autóctonos de danza, música, muestras de pintura, fotografía, escultura, teatro, cortometrajes, entre otros.

La oferta de alimentos y bebidas se basa en la gastronomía nacional e internacional.

El producto en sí es el lugar donde se combinan la parte artística y la de consumo de los productos ofrecidos en la carta; entonces las características del Café Arte y Cultura como tal serán las siguientes:

- Crear un ambiente ameno donde la variedad de actividades culturales sean el principal atractivo del establecimiento.
- Fomentar la participación del cliente en actividades culturales a organizarse en el establecimiento, como son: concursos de escritura, pintura, música y oratoria.
- Organizar eventos continuos donde se presenten las obras artísticas de los clientes de manera que ellos tengan la posibilidad de presentar al público sus obras sin necesidades de que estas sean maestras.
- Presentar un servicio de calidad tanto en alimentos como en bebidas, siempre tratando de respetar el estándar establecido para cada producto.
- Contar con un servicio profesional y personalizado que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Mantener un horario de funcionamiento casi todos los días.

Los precios de la carta (Anexo 6 y 7) que se proponen han sido estipulados tomando en cuenta las preferencias de los clientes que frecuentan este tipo de lugares de la ciudad. Los precios están dirigidos al sector medio – medio alto puesto que se ha estimado un consumo promedio de alimentos de \$7.00 por persona, de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de \$7.00 por persona y un cover de \$8.00.

El mercado al que va enfocado el producto es del segmento medio – alto de la población, pero sobre todo que guste del arte y cultura en general



El proyecto de creación de este café cultural está basado en una tendencia de consumo de fines de semana que empieza en la tarde y se acentúa en la noche, sin embargo existe un porcentaje representativo de potenciales clientes que desearán asistir entre semana, en la tarde generalmente. Por esta razón se propone laborar en los siguientes horarios:

<b>Día:</b>	<b>Horarios de atención:</b>
Miércoles a Jueves:	de 16:00 a 23:00
Viernes y Sábado:	de 16:00 a 02:00
Domingos:	de 16:00 a 21:00

### **b. Factor de diferenciación del servicio**

El factor diferenciador es el enfoque del negocio a la cultura local o autóctona del Ecuador, que es lo que más les atrae a los turistas extranjeros, es así, que una obra de tango, o una presentación de música tropical, se puede encontrar en muchos lugares, en el Ecuador y en muchos lugares del mundo, pero una danza indígena ecuatoriana o la presentación de un grupo folklórico no se lo puede ver en cualquier lugar, y eso precisamente es lo que les da a los turistas la oportunidad de tener un contacto más cercano con la cultura ecuatoriana, compartir con su gente, sus tradiciones, sus creencias.

No hay un escenario mejor para disfrutar de la cultura quiteña que el Centro Histórico, la ubicación privilegiada del Café Cultural, rodeado de verdaderas obras de arte, hermosas iglesias, casas, edificios coloniales, parques, plazas históricas, hacen de este lugar el ideal para vivir la cultura y disfrutar de una experiencia diferente y divertida.

### 2. Estrategia global de marketing

#### a. Estrategias de penetración de mercado

- Agresiva campaña publicitaria por internet (páginas Web y redes sociales) y en revistas.
- Llamativa inauguración: concurso de cachos “La sal quiteña”, y de Danza Nacional.
- Invitación a medios de comunicación y personajes queridos y conocidos de Quito.
- Se utilizarán diferentes canales de promoción masiva del Café, Arte y Cultura, como son: agencias de viajes (con el objeto de que los turistas conozcan el lugar), internet (se pondrá referencias en páginas ecuatorianas recurridas), email (se remitirá mensajes masivos a bases de clientes), hojas volantes (se distribuirá en sitios culturales).
- Se promocionará el Café, Arte y Cultura en eventos culturales de la actualidad (teatro, casa de la cultura, etc.), con el objeto de que las personas que gustan del arte tengan en cuenta esta nueva opción.

#### b. Estrategias de ventas

Una vez establecido el negocio se sigue con una fase de expansión, mediante la búsqueda de convenios beneficiosos con agencias de viajes que realicen turismo receptivo, en el que todos ganen, tanto el Café Bar Cultural, las agencias y los turistas, ya que habrá un programa diseñado y dirigido para los turistas extranjeros, quienes disfrutarán como parte final de una visita al Centro Histórico de Quito de un espectáculo propio de nuestro país, así como de bebidas y alimentos tradicionales ecuatorianos e internacionales.

De la negociación se pretende obtener al menos grupos que sumen un total de 50 turistas que visiten el Café Bar Cultural cada día, con un valor único que se cobrará a la agencia de viajes, por USD \$22.00, la agencia incluirá dicho valor más una comisión que se le cobrará al turista. Cabe recalcar que con el valor que paga el turista está incluido todos los servicios que presta el Café Bar Cultural, incluido comidas ligeras y bebidas no alcohólicas, y un trago con alcohol (vino hervido, canelazo o pájaro azul). El resto de bebidas alcohólicas que desee el turista le será facturado individualmente en forma adicional.

### **c. Estrategias de posicionamiento**

- Creación de una base de datos de clientes frecuentes, la cual debe contener los siguientes campos: nombre y apellido del cliente, preferencias de arte y cultura, dirección, teléfono, mail de la casa o lugar de trabajo, fecha de última asistencia, número de asistencias, forma de pago y observaciones.

La base debe actualizarse diariamente para que sea una herramienta que permita tomar decisiones correctas a cerca de promociones.

- Promocionar fechas especiales o invitar al cliente a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos.
- Permanentes programas de investigación del mercado y retroalimentación con el cliente.
- Campañas publicitarias de recordación del nombre en redes sociales, así como de promoción de eventos y programación periódica.

- Material publicitario en hoteles, aeropuertos, museos, lugares turísticos, universidades, agencias de viaje y sitios aledaños al establecimiento.
- Enfoque a la personalización, la innovación y creatividad en la prestación de los servicios. Mejora continua del servicio en base a la experiencia y sondeos a clientes.
- Mantener buenas relaciones con las agencias de viajes, clientes, medios y la comunidad.

**d. Plan de acción**

Tabla 3: Plan de acción

Proyecto	Objetivo principal	Estrategia	Tácticas	Presupuesto anual	Lider Responsable	Entregables	¿Quién recibe el entregable?
Posicionar marca de Café Cultural	2 % de participación en el mercado	Disponer de inteligencia de mercado	Realizar constante investigación de mercado	3.000	Jefe de MKT	estudio mercado	Gerente General
			Contratar asistente de Mkt con experiencia en Inv. De mercado	400	Jefe de MKT	Informe	Gerente General
			Crear Sistema Base de datos	1.000	Jefe de MKT	Base	Jefe de MKT
		Campañas publicitarias agresivas	Via mailing, publicidad en redes sociales y páginas WEB.	300	Jefe de MKT	Plan	Gerente General
			Tener muy buenas relaciones con los medios y líderes de opinión	Entrega de invitaciones de cortesía a algunas personas de medios	300	Jefe de MKT	Invitaciones
		Buscar asesoría en programación	Invitaciones a personas influyentes del medio	300	Jefe de MKT	Invitaciones	Gerente General
			1 Analizar tema de personas expertas en el medio, ej. Director de algún grupo de danza conocido	300	Jefe de MKT	Opciones	Gerente General
Inauguración	Lograr asistencia de al menos el 80% de medios de comunicación	Concurso de danza indígena y de cachos	Anunciar el concurso, crear bases y reglamentos del concurso, preparar logística.	2.000	Jefe de MKT	Plan	Gerente General
		Campaña de expectativa	Plan en medios	2.000	Jefe de MKT	Plan	Gerente General
		Preparación de programa de inauguración	Preparación y puesta a punto del evento	2.500	Administrador y Jefe de MKT	evento	Gerente General
Concretar convenio con agencias de viajes de turismo receptivo	2% share	Negociar con representantes de agencias de viajes	Realizar un estudio previo sobre las condiciones de negociación	1.500	Jefe de MKT	estudio	Gerente General
			Analizar posturas y propuestas	500	Jefe de MKT	estudio	Gerente General
		Conocimiento del mercado (preparación previa)	Realizar estudios de mercado	1.500	Jefe de MKT	estudio	Gerente General
			Capacitación en relaciones públicas	1.200	Jefe de MKT	curso	Gerente General
			Capacitación en atención al cliente	1.200	Jefe de MKT	curso	Gerente General
Capacitación y preparación del personal	Satisfacción del cliente 100%	Agresivo esquema de inducción integral	Capacitación en calidad total y atención al cliente	1.200	Jefe de MKT	curso	Gerente General
			Constantes reuniones de retroalimentación	400			
			Buzón de sugerencias	500	Jefe de MKT	sugerencias	Jefe de MKT
			Retroalimentación	300	Jefe de MKT	informe	Estudiantes
		Convertir al personal de en excelentes anfitriones	Cursos de motivación personal	1.200	Jefe de MKT	informe	Estudiantes
			Cursos de etiqueta	1.200	Jefe de MKT	informe	Estudiantes

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras

## V. Operaciones

### 1. Estrategia de servicio

El Café bar Cultural está diseñado para atender a 64 personas al mismo tiempo, dividido y dispuesto en su superficie de manera que operativamente facilite la movilidad y la rapidez en el servicio.

Los costos por los servicios de alimentación y bebidas serán los óptimos sin descuidar la calidad total en los mismos, deben mantener su frescura, saludables y tener muy buen sabor. Debido a que estos costos forman una pequeña parte como costo de ventas no se intentará disminuirlos sacrificando su presentación, sabor y calidad.

Los costos que en los que se trabajará para minimizarlos serán los relacionados a los espectáculos y eventos en el establecimiento, es así que se preparará espectáculos llamativos y estandarizados, en base a encuestas a clientes, llamando al concurso de estudiantes de escuelas de danza, pasantes, y personas involucradas en el arte que están en un proceso de crecimiento, de este modo se reduce costos en este rubro, sin afectar la presentación de los eventos y espectáculos. No se contratará a artistas ya consolidados y de renombre puesto que sus honorarios son demasiado altos, se podría hacer excepciones únicamente en fechas especiales y de alta rotación, alzando ocasionalmente los precios.

**a. Procedimientos y capacidad de servicio de la empresa-  
descripción del proceso**

Cliente

1. Entra al Local.

Anfitrión - Animador

2. Recibir a cliente.
3. Indicar la agenda cultural de la noche.
4. Ubicar al cliente.

Cliente

5. Ubicarse en las mesas o diferentes ambientes del local.

Mesero

6. Sugerir opciones de la carta.

Cliente

7. Ordenar Pedido.

Mesero

8. Tomar pedido del cliente, pasarlo a cocina.

Chef

9. Revisar el pedido.
10. Dar instrucciones de preparación.

### Asistente de Cocina

11. Preparar pedidos según las recetas e instrucciones recibidas.
12. Adornar y decorar los pedidos de acuerdo a los estándares de cada producto.

### Chef

13. Verificar la calidad de cada producto.

### Mesero

14. Servir pedidos.

### Cliente

15. Consumir pedidos.

- Desea otro pedido?
  - SI, solicita a Mesero (continúa en punto 8 del proceso).
  - NO, solicita cuenta:

### Cajero

16. Emitir factura y realizar el cobro del consumo.
17. Agradecer visita al cliente.

Anfitrión - Animador

18. Despedir al cliente, y concluye el proceso.

b. Flujo del Proceso

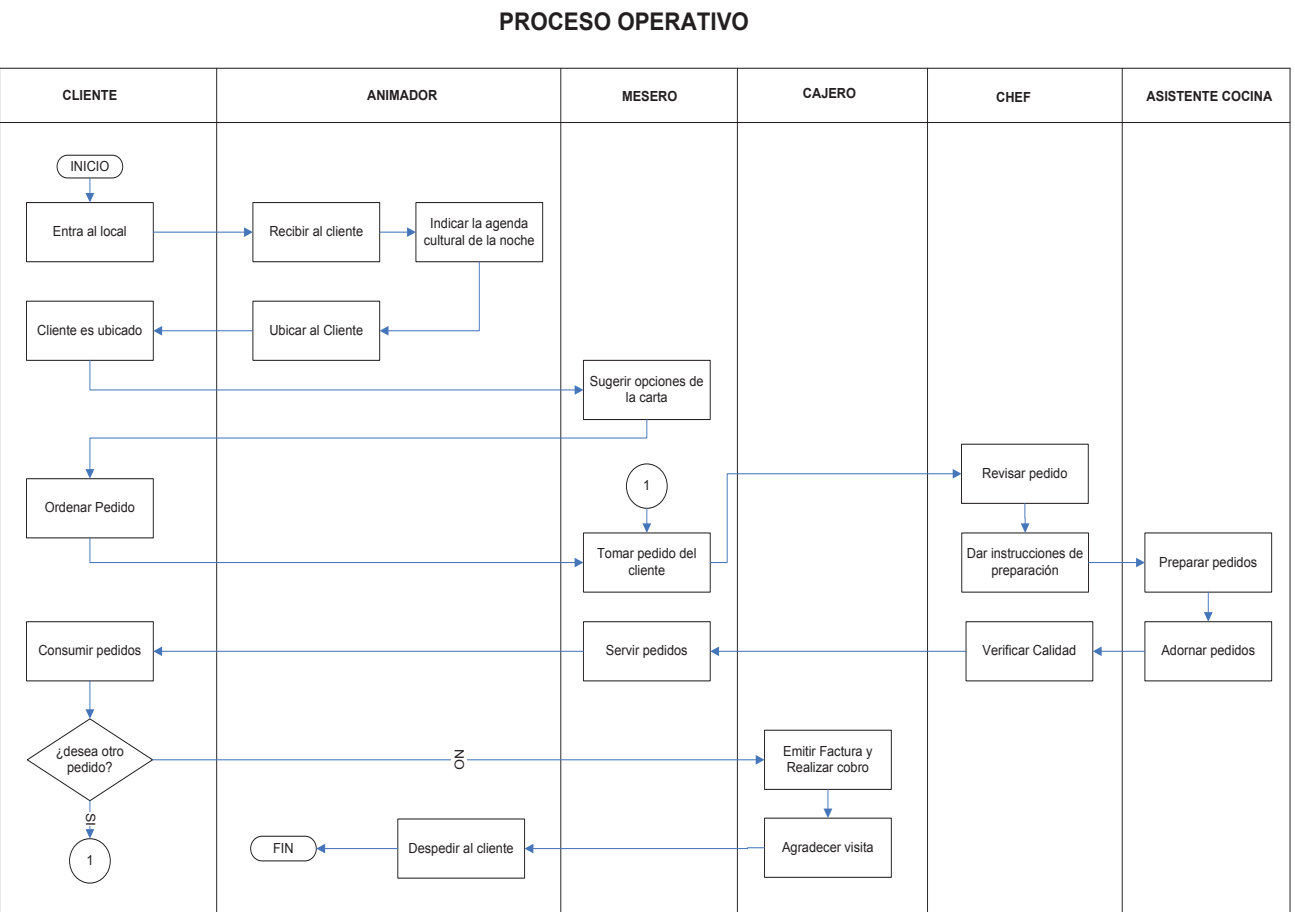


Gráfico 8. Flujiograma de operación de Café Cultural “La Carita de Dios”



**c. Infraestructura**

El lugar que se pretende utilizar para este proyecto es una de las casas refaccionadas en la fachada por el FONSAL, misma que cuenta con una infraestructura de tres pisos que le permita ser adecuada para el funcionamiento de las diversas actividades culturales que brinde el establecimiento.

La infraestructura para el Café Arte y Cultura estará repartida de la siguiente manera:

Tabla 4: Detalle de la infraestructura

<b>Descripción:</b>	<b>Área</b> (metros cuadrados)	<b>Piso</b>
Área de Cafetería, servicio	100	Planta Baja
Escenario (adecuado para: Teatro / Cine)	100	Primer Piso
Área de galería	50	Segundo Piso
Bar.	6	Primer Piso
Desembarque de la cafetería	7	Planta Baja
Bodega planta baja	23	Planta Baja
Cocina	40	Planta Baja
Closet y baño personal	6	Planta Baja
Baños públicos (2)	13	Planta Baja
Área de administración	25	Segundo Piso
Camerinos(2)	40	Primer Piso
Caja	3	Planta Baja
Vestíbulo y abrigos	10	Planta Baja
<b>TOTAL</b>	<b>423</b>	

Elaborado por: Las Autoras

Es decir la Planta baja del local tendrá una superficie utilizada de 202 metros cuadrados, el primer piso de 146 metros cuadrados y el segundo piso de 75 metros cuadrados.

El área construida debe contar con las siguientes características:

- Estructura de hormigón armado con losas armadas en dos direcciones.
- Mampostería de bloque.
- Ventanas y puertas de aluminio y vidrio flotado y laminado para aquellas de seguridad.
- Pisos en cerámica en los interiores, salvo el tablado del escenario y adoquín decorativo en la plaza exterior.
- Mobiliario básico para el funcionamiento de la cafetería, instalaciones en cuarto frío, cocina, recepción, oficinas e implementos básicos de sonido e iluminación.

### **d. Capacidad Instalada**

El local dispone de una capacidad máxima de 64 personas que cubre la demanda promedio por función de actividad cultural distribuidas en 20 mesas de la siguiente forma:

8 mesas de 2 personas = 16

12 mesas de 4 personas = 48

### **e. Descripción del Área**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN:** Se elaboran los platos tanto de cocina caliente y de cocina fría con los productos de la bodega con la previa autorización del Chef.

**Cocina caliente:** Producción culinaria a temperaturas menores a 100°C, su aplicación es calentar y surtir platos al comedor a la hora del servicio como mesa de control y distribución de alimentos, puede usarse como lugar de trabajo y estufa.

**Cocina Fría:** Para la producción de guarniciones frías y para la elaboración de postres.

- No se tendrá alimentos ni bebidas preparadas previamente, todo será preparado de acuerdo a la demanda de los clientes.
- Todos los alimentos que por no haber sido utilizados se hayan dañado, caducado o madurado, serán puestos en fundas de basura y retirados de las alacenas y/o congeladores.
- Todos los desperdicios serán colocados en fundas de basura con correcta señalización de reciclaje para los casos que aplique.
- Los desperdicios no seguirán el mismo camino que los alimentos frescos, almacenados, en preparación, ni serán tocados por las mismas personas.

Alacena: Se almacena la mercadería que entregan los proveedores clasificando en perecibles y no perecibles.

Frigorífico: Un cuarto de amplia superficie para la conservación por frío de los alimentos según la necesidad del establecimiento.

ÁREA DE CAFETERÍA: Se divide en área de fumadores y no fumadores; se distribuyen las mesas de tal manera que los meseros puedan atender a los clientes y tengan fácil acceso con la orden de consumo y el público tenga un ángulo visual y auditivo suficiente hacia el escenario.

BAR: Dispone de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para abastecer el pedido de los clientes.

ÁREA DE ENTRETENIMIENTO: Conformar el escenario con un subsuelo para las adaptaciones teatrales más dinámicas, dos camerinos laterales con canceles y ducha de agua caliente para el elenco que se va a presentar, el equipo de amplificación y la bodega de utilería.

ÁREA ADMINISTRATIVA: Se encuentran las oficinas con equipos de cómputo para guardar la información de ventas.

BATERÍAS SANITARIAS: En el establecimiento las baterías sanitarias se encuentran localizadas en 3 áreas.

- Baño con ducha de agua caliente en los camerinos laterales, primer piso.
- Baños para damas y caballeros, planta baja.
- Baño para el personal, planta baja.

#### f. Equipamiento

Se estima que el equipamiento necesario, tomando en consideración la carta y su capacidad instalada será el siguiente:

Tabla 5: Adecuación activos fijos.

<b>ADECUACIÓN ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AREA (M2)</b>
AREA CAFETERIA	100
ESCENARIO (CINE, TEATRO)	100
GALERIA	50
BAR	6
DESEMBARQUE CAFETERIA	7
BODEGA	23
COCINA	40
CLOSET Y BAÑO PERSONAL	6
BAÑOS PUBLICOS	13
ADMINISTRACIÓN	25
CAMERINOS	40
CAJA	3
VESTIBULOS	10

Elaborado por: Las autoras

Tabla 6: Inventario de cocina.

<b>EQUIPOS DE COCINA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
BALANZA	1
BATIDORA	1
CAFETERA	1
COCINA INDUSTRIAL	1
CONGELADOR HORIZONTAL	1
EXTRACTOR DE JUGO	1
HORNO MICROONDAS	1
LICUADORA	1
REFRIGERADOR	1

Elaborado por: Las autoras

Tabla 7: Utensilios de cocina

<b>UTENSILIOS DE COCINA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
ABRE LATAS	1
BATIDOR MANUAL	2
BOWL	5
COLADOR DE MALLA	1
CUCHARA PALO	4
CUCHARETA DE ACERO	1
CUCHARON 12 OZ	1
CUCHARON 8 OZ	1
CUCHARON 4 OZ	1
CUCHILLO CEBOLLERO	3
CUCHILLO SIERRA	2
ESPATULA PERFORADA	2
ESPATULA SOLIDA	1
ESPUMADERA	2
OLLA 16 LTRS.	4
OLLA PRESION 5 LTRS.	1
RALLADOR	1
SARTEN TEFLON 32CM	1
SARTEN TEFLON 36CM	1
MOLDE PASTELERIA	4
TABLA DE PICAR	2

Elaborado por: Las autoras

Tabla 8: Utensilios de bar.

<b>UTENSILIOS DE BAR</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
COCTELERA	3
MEDIDAS PARA COCTELERA	3
PALA PARA HIELO	2
VADEMECUM	2

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9: Utensilios de servicio.

<b>UTENSILIOS DE SERVICIO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
AZUCARERA	20
BANDEJA	5
CHAROL DE SERVICIO	6
HIELERA	5
JARRA PARATE	5
PINZA PARA HIELO	5

Elaborado por: Las autoras

Tabla 10: Vajilla.

<b>VAJILLA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
PLATO BASE	100
PLATO POSTRE	100
PLATO TENDIDO	100
PLATO TINTO	100
TABLA PARA PICADAS	100
TAZA CAFÉ	100
TAZA TINTO	100

Elaborado por: Las autoras

Tabla 11: Cubertería.

<b>CUBERTERIA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
CUCHARA SOPERA	100
CUCHARITA POSTRE	100
CUCHARITA TINTO	100
CUCHILLO ENTRADA	100
CUCHILLO POSTRE	100
CUCHILLO PLATO FUERTE	100
TENEDOR ENTRADA	100
TENEDOR PLATO FUERTE	100
TENEDOR POSTRE	100

Elaborado por: Las autoras

Tabla 12: Cristalería

<b>CRISTALERIA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
CENICERO	20
COPA COCTEL	100
COPA FLAUTA	100
COPA AGUA	100
COPA COÑAC	20
COPA MARGARITA	50
COPA VINO BLANCO	100
COPA VINO TINTO	100
COPA MARTINI	50
JARRA CRISTAL	30
VASO AGUARDIENTE	100
VASO CERVECERO	100
VASO CORTO LLANO	100
VASO TEQUILA	100
VASO ALTO	100
VASO WHISKY	100

Elaborado por: Las autoras

Tabla 13: Mantelería.

<b>MANTELERIA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
CUBRE MANTEL	25
DELANTAL COCINA	8
DELANTAL SERVICIO	10
LIMPIONES COCINA	10
LITOS	8
MANTEL	25
SERVILLETAS TELA	100

Elaborado por: Las autoras

Tabla 14: Escenario

<b>ESCENARIO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
AMPLIFICADOR	4
CONSOLA ILUMINACIÓN	1
DVD	1
TELON DE FONDO	1
TELON LUJOSO DE BOCA	1
TELONES LATERALES	1

Elaborado por: Las autoras

Tabla 15: Equipos de oficina

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
TELEFONO	2
FACSIMIL	1
COMPUTADOR CLONE	4
IMPRESORA CANON MULT.	3

Elaborado por: Las Autoras

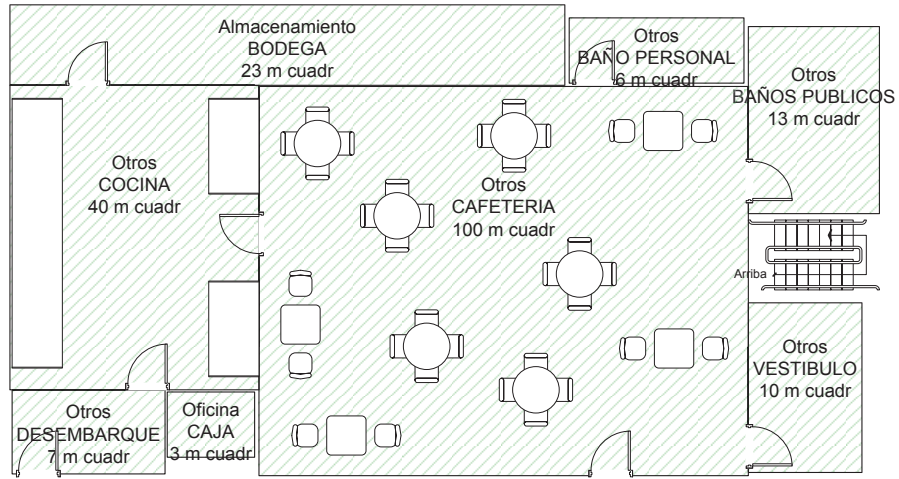
Tabla 16: Mobiliario

<b>MOBILIARIO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
SILLAS	80
MESAS	20
MODULARES	5
BARRA	2

Elaborado por: Las Autoras

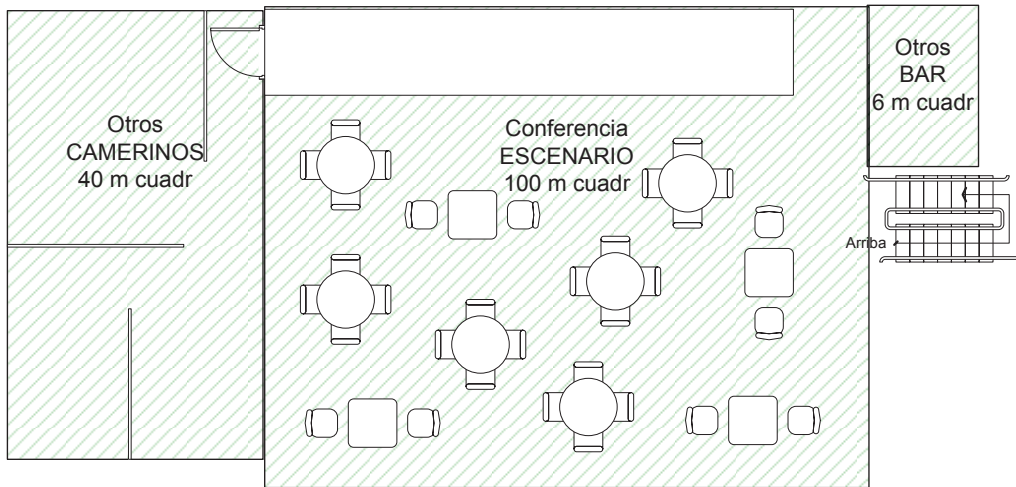


g. Diseño Arquitectónico



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 9: Planta Baja



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 10: Primer Piso



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 11: Segundo Piso

#### h. Señalética

Entendemos como señalética la utilización de señales y/o símbolos que nos permiten desarrollar un sistema de comunicación visual.

La señalética es una actividad perteneciente al diseño gráfico que estudia y desarrolla un sistema de comunicación visual sintetizado en un conjunto de señales o símbolos que cumplen la función de guiar, orientar u organizar a una persona o conjunto de personas en aquellos puntos del espacio que planteen dilemas de comportamiento, como por ejemplo dentro de una gran superficie (centros comerciales, fábricas, polígonos industriales, parques tecnológicos, aeropuertos, etcétera).

Para el caso del negocio propuesto se utilizará tres tipos de señalización:

**SEÑALIZACIÓN EXTERIOR.-** Se utilizará un letrero en el que va el logotipo y el nombre del negocio propuesto que será ubicado a una altura media en el exterior del local rentado, el letrero no será muy grande por estrategia y por

cumplir el estándar de la zona, que da un enfoque más sobrio, permitiendo que se destaquen las decoraciones coloniales del lugar antes que comerciales.

También se colocarán 3 vallas en sitios estratégicos de la ciudad con el nombre y logotipo para que la marca se posicione en la mente de las personas de la ciudad.

**SEÑALIZACIÓN INTERIOR.**- En el interior del local se utilizarán los siguientes letreros indicativos:

- Baños, de varones y mujeres
- Caja
- Vestíbulo
- Escenario de presentaciones y/o conferencias
- Camerinos
- Galería

**SEÑALIZACIÓN DE EMERGENCIA.**- Para cumplir con normas de seguridad internacional se colocarán letreros de guía principalmente para:

- Extintores, ubicados en la cocina, bodegas, oficinas y en cada piso.
- Escaleras, se utilizarán letreros discretos pero que se enciendan en caso de emergencia que guíen donde están las escaleras.
- Salida, se utilizarán letreros discretos pero que se enciendan en caso de emergencia que guíen donde está la salida principal y la de emergencia, que puede ser incluso por el ingreso a la cocina.

En general la señalización de emergencia cumplirá con los tamaños y normas internacionales.

SEÑALIZACIÓN ECOLÓGICA.- Con el fin de apoyar el reciclaje se separará la basura y se señalará adecuadamente: papeles y cartones, plásticos, vidrios y otros.

### **2. Proveedores**

El punto más importante del negocio es conseguir excelente calidad en sus servicios, por ello, los proveedores de alimentos y bebidas son los supermercados de la ciudad de Quito, que brindan variedad y muy buena calidad, a precios razonables.

Se realizó una indagación en el mercado de algunas opciones para la compra de los equipos, enseres, alimentos y bebidas que requeriría el negocio, tanto para su inicio como para su operación normal.

Es importante mencionar que aparte del precio se ha establecido algunas características que son importantes al momento de escoger el proveedor ganador, como: garantía, tiempo de entrega, forma de pago, marca, disponibilidad de todos los productos requeridos, suficiente stock (para los casos de alimentos y bebidas), y por último que haya buena predisposición del proveedor para apoyar al giro del negocio, en cuanto a la operatividad del día a día se refiere.

Para los espectáculos se considera hacer alianzas con academias de danza nacional para que puedan presentar algunas de sus coreografías en el Café Cultural, así como con estudiantes y personas que incursionan en áreas artísticas y que están en un proceso de crecimiento, es así que se dará cabida a jóvenes artistas de diversas áreas para que expongan sus trabajos, donde para ellos sea una oportunidad de tener un espacio y ser conocidos. Algunos artistas también pueden ayudar en el Café Cultural en forma de pasantes, brindando su contingente, preparándose en la vida profesional y aprendiendo.

## VI. Plan Financiero

### 1. Gastos de arranque

A continuación se detallan todas las compras y gastos en los que se debe incurrir para el arranque del Café Bar Cultural.

Tabla 17: Gastos de arranque.

EQUIPO DE OFICINA	\$ 600,00
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 8.450,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.130,00
EQUIPO DE COCINA	\$ 3.541,50
EQUIPO DE SONIDO Y VIDEO	\$ 7.600,00
MENAJE DE COCINA	\$ 193,01
MENAJE DE SERVICIO	\$ 3.465,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9.657,99
GASTOS DE INSTALACIÓN CAFÉ BAR	\$ 31.725,00
GASTO CREACIÓN DE PÁGINA WEB	\$1.300,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.369,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 77.031,70</b>

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras.

El rubro con el valor más alto es el de Gastos de instalaciones, el cual esta detallado en los párrafos siguientes:

- En general todo el local cuenta con muebles de superficies lisas, pisos lisos, paredes y techos con pinturas lavables; todo esto para permitir el correcto y diario mantenimiento del local en general.
- Las escaleras son completamente estándares y lisas lo que permite su fácil limpieza y evita la acumulación de contaminación.
- La cocina está ubicada estratégicamente en la parte inferior del local, tiene su propia entrada para ingreso de alimentos y egreso de

desperdicios, y cuenta con una bodega privada para alacenas. La cocina es interior justamente para no recibir contaminación directa del exterior.

- Las paredes en su mayoría serán cubiertas de baldosa, el techo y las partes de pared que no lleven baldosa tendrán pintura lavable, con el fin de permitir la correcta y fácil limpieza de todas las áreas donde se preparan y guardan alimentos.
- Se cuenta con el respectivo congelador para alimentos que requieren mantenerse en frío.
- Los mesones y superficies son totalmente lisas para permitir su correcta limpieza.
- Todos los cables estarán internos en las paredes o dentro de canaletas totalmente protegidas, que permitirán la fácil limpieza, y que no se produzcan problemas eléctricos.
- Todas las tuberías de agua son internas en pared.
- Se utilizarán lámparas adecuadas para dar iluminación al local, manteniendo el diseño y decoración escogidos y alusivos al arte, pero tratando de escoger siempre superficies lisas que permitan la fácil limpieza.
- La ventilación será principalmente del exterior, pero solamente se abrirán algunas ventanas que estratégicamente no permitan la contaminación directa del exterior y una por piso. También se contará con ventilación adecuada en la cocina y áreas de alimentos, esto evitará posible contaminación de olores y que haya una correcta aireación.

Otro de los rubros importantes son los equipos de cocina y utensilios, los cuales se detallan a continuación:

- Se comprará equipos de cocina cromados de superficies rectas y lisas que permitan el correcto aseo de los mismos.
- Se contará con servicio de mantenimiento de equipos, para controlar el correcto funcionamiento y alargar la vida útil de los mismos.

- Todas las superficies de cocina son lisas y no se utilizará madera en lo absoluto, ni en las perchas de la bodega.
- El bar es el único sitio donde se usará madera, pero no se preparará alimentos, sino solamente se servirán bebidas.

### **2. Gastos de Personal**

De acuerdo a la realidad nacional, tomando en cuenta las condiciones del mercado, y en base a las responsabilidades y actividades de cada Cargo se plantean cada uno de los sueldos mensuales como se puede apreciar en el Anexo 5.

En caso de requerirse ayuda extra para las temporadas altas de ventas se evaluará esta necesidad, y después se procederá a la selección de personal temporal, especialmente para dichas épocas, el pago será el mismo que se les da al personal fijo.

Para las tareas de diseño gráfico y publicidad se elegirá un estudio de diseño capacitado para el efecto y se negociará el pago de sus servicios para así lograr un manejo eficiente de presupuestos.

Para la seguridad del local se contratará un servicio tercerizado de guardianía, tomando en cuenta precio y calidad del servicio.

Se otorgará vacaciones al personal una vez al año, 15 días como establece la ley, tomando en cuenta que el resto del personal pueda sustituir la falta de la persona que toma vacaciones, es decir no se contratarán reemplazos.

Es importante mencionar que un Animador podrá reemplazar al Administrador y al Cajero cuando éstos tomen sus vacaciones. El Chef designará cual de los Asistentes de Cocina lo reemplazará según la experiencia, capacidad y actitud.

### 3. Proyecciones financieras

#### a. Proyección mensual del primer año

Dentro del primer año y en particular los primeros meses son los que suelen traer problemas de liquidez pues el negocio todavía no es conocido, por lo cual se decidió preparar una proyección mensual para el primer año.

Tabla 18: Flujo de fondo mensual (2013)

FLUJO DE FONDOS													
	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	
<b>Flujo de Efectivo Operativo</b>													
Beneficios Después de Tribu	\$ -	\$ -41.699,26	\$ -5.289,89	\$ -3.274,71	\$ -1.259,54	\$ 755,64	\$ 2.770,81	\$ 4.785,99	\$ 6.801,16	\$ 8.816,34	\$ 8.820,71	\$ 8.825,09	\$ 8.229,46
Amortización	\$ -	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23	\$ 510,23
Variación NOF	\$ -	\$ 4.686,43	\$ 7.787,02	\$ 3.367,43	\$ 1.591,43	\$ 1.591,43	\$ 1.591,43	\$ -469,60	\$ 1.591,43	\$ 1.591,43	\$ 1.369,43	\$ 1.369,43	\$ -7.230,57
<b>Total</b>	\$ -	\$ -36.502,60	\$ 3.007,36	\$ 602,95	\$ 842,12	\$ 2.857,30	\$ 4.872,48	\$ 4.826,62	\$ 8.902,83	\$ 10.918,00	\$ 10.700,38	\$ 10.704,75	\$ 1.509,13
<b>Flujo de Inversión</b>													
Compra de Activos	\$ 42.636,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Aporte de capital</b>	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo Financiero</b>													
Variación en Deuda	\$ 30.000,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -
<b>Total</b>	\$ 30.000,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -500,00	\$ -
Valor residual													
<b>FLUJO NETOS</b>	\$ -42.636,90	\$ -36.848,00	\$ 2.351,96	\$ 302,75	\$ 364,32	\$ 2.379,50	\$ 4.394,68	\$ 4.348,82	\$ 8.425,03	\$ 10.440,20	\$ 10.200,38	\$ 10.204,75	\$ 1.509,13

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras.

Como se puede observar en los primeros meses de funcionamiento del Café Cultural “La Carita de Dios” se tiene una considerable pérdida, principalmente en el mes de enero, debido a que se carga al gasto las cuentas de Gasto Instalación del establecimiento y la cuenta Gastos de constitución, es comprensible que en los primeros meses no se tenga un nivel alto de ventas, ya que el negocio recién empieza y está en el proceso de introducción en el mercado. De mayo en adelante podemos ya apreciar que empieza a producirse ingresos de efectivo a la caja de la empresa.



**b. Proyecciones a cinco años**

Tabla 19: Ingresos y costo de ventas a cinco años

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 348.480,00</b>	<b>\$ 372.873,60</b>	<b>\$ 396.262,94</b>	<b>\$ 421.153,95</b>	<b>\$ 447.644,96</b>
VENTAS ALIMENTOS	\$ 110.880,00	\$ 118.641,60	\$ 126.946,51	\$ 135.832,77	\$ 145.341,06
VENTAS BEBIDAS	\$ 110.880,00	\$ 118.641,60	\$ 126.946,51	\$ 135.832,77	\$ 145.341,06
COVER	\$ 126.720,00	\$ 135.590,40	\$ 142.369,92	\$ 149.488,42	\$ 156.962,84
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ -104.848,80</b>	<b>\$ -111.200,04</b>	<b>\$ -117.946,46</b>	<b>\$ -125.113,25</b>	<b>\$ -132.727,24</b>
MPD (25% DE VENTAS)	\$ 55.440,00	\$ 59.320,80	\$ 63.473,26	\$ 67.916,38	\$ 72.670,53
MOD	\$ 49.408,80	\$ 51.879,24	\$ 54.473,20	\$ 57.196,86	\$ 60.056,71
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 243.631,20</b>	<b>\$ 261.673,56</b>	<b>\$ 278.316,49</b>	<b>\$ 296.040,71</b>	<b>\$ 314.917,72</b>

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras.

Como resultado del primer año de funcionamiento del establecimiento hubo pérdida contable, y un decremento de la cuenta Caja-bancos, esto es debido a que se proyecta ventas del 40% de la capacidad instalada, misma que va aumentando en un 5% en cada uno de los siguientes meses hasta completar el primer año. Para los años subsiguientes el incremento de ventas está determinado por la tasa de crecimiento promedio de los últimos 5 años del PIB del Ecuador del sector otros Servicios, que incluyen los de venta de alimentos, bebidas, esparcimiento.

Tabla 20: Flujo de fondo anual

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"							
FLUJO DE FONDOS							
	0	1	2	3	4	5	6
	2013	2014	2015	2016	2017		
<b>Flujo de Efectivo Operativo</b>							
Beneficios Después de Tribu	\$ -	\$ -1.718,20	\$ 28.569,20	\$ 33.221,85	\$ 41.091,46	\$ 46.547,83	
Amortización	\$ -	\$ 6.122,75	\$ 6.129,18	\$ 6.136,26	\$ 2.108,44	\$ 2.110,57	
Variación NOF		\$ 19.169,76	\$ 12.603,28	\$ 2.474,46	\$ 3.865,03	\$ 2.866,83	
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 23.574,31</b>	<b>\$ 47.301,67</b>	<b>\$ 41.832,57</b>	<b>\$ 47.064,92</b>	<b>\$ 51.525,23</b>	
<b>Flujo de Inversión</b>							
Compra de Activos	\$ 42.636,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Aporte de capital</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Flujo Financiero</b>							
Variación en Deuda	\$ 30.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -</b>
Valor residual							\$ 311.364,80
<b>FLUJO NETOS</b>	<b>\$ -50.000,00</b>	<b>\$ 17.574,31</b>	<b>\$ 41.301,67</b>	<b>\$ 35.832,57</b>	<b>\$ 41.064,92</b>	<b>\$ 45.525,23</b>	<b>\$ 311.364,80</b>
<b>WACC</b>		13,22%	14,30%	14,99%	15,46%	15,75%	15,77%
<b>g</b>		1,0%					
<b>CAPM</b>		15,77%					
<b>FLUJOS DE FONDOS DES</b>	<b>\$ -50.000,00</b>	<b>\$ 15.522,72</b>	<b>\$ 31.615,22</b>	<b>\$ 23.563,78</b>	<b>\$ 23.111,06</b>	<b>\$ 21.911,86</b>	<b>\$ 129.345,65</b>
<b>VNP</b>		\$ 195.070,30					
<b>TIR</b>		73,02%					

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras.

#### 4. Análisis del Estado de Resultados

En los primeros meses del primer año se presenta una considerable pérdida, debido principalmente a que las ventas son insuficientes para cubrir los costos fijos, pero conforme se incrementan las ventas en los siguientes meses disminuyen las pérdidas hasta que en junio del 2013 ya se obtiene utilidades, aunque al final de año se termina con una pérdida, para los años siguientes ya se observa utilidades.

### 5. Análisis del Balance General

En los primeros meses de operación la empresa empieza a perder parte de su patrimonio a causa de las pérdidas, la deuda que mantenía la empresa desde el comienzo es la que le sirve para afrontar ese periodo crítico, en el mes de mayo de 2013 se empieza a generar dinero que alimenta la cuenta Caja – Bancos, lo mismo pasa en los años siguientes, eso demuestra que fue necesario el endeudamiento.

Los pasivos corrientes son fácilmente cubiertos por los activos corrientes, por lo tanto tiene muy buena liquidez en todos los periodos.

### 6. Valoración del negocio

El valor presente neto es de \$195.070,30 y la tasa interna de retorno del 73,02%, son valores que nos indican que este proyecto genera una rentabilidad mayor a la tasa de descuento, por lo que es atractivo para invertir.

La tasa de descuento se calculó tomando como tasa libre de riesgo el promedio de la tasa de los bonos de los Estados Unidos de América, más el valor promedio de la tasa del riesgo país tomado desde febrero del 2006 hasta febrero del 2012, es así que obtuvimos un CAPM de 15,77%.

Es así que no se usó betas, debido a que en el Ecuador no tenemos indicadores del rendimiento del mercado ni un grupo de empresas que coticen en la bolsa de valores, por lo tanto no podemos correlacionar los rendimientos para calcular betas locales aplicables a nuestro análisis.

Tomando en cuenta que mantenemos un endeudamiento, se calculó el WACC (Costo de capital promedio ponderado), para tener una tasa de descuento en cada periodo calculada técnicamente, por ende más confiable. Esta tasa de descuento indica la tasa mínima de rentabilidad que sería aceptable.

Es importante gestionar el adecuado manejo de los costos y maximizar las ventas para procurar una adecuada rentabilidad.

### 1. Análisis financiero

Tabla 21: Análisis de índices financieros

	2013	2014	2015	2016	2017
Razón Corriente	5,07	4,11	5,06	5,76	6,61
Prueba Ácida	4,92	4,03	4,99	5,69	6,55
Razón Deuda / Equity	0,51	0,24	0,11	0,04	0,00
Rotación de inventario	62,20	62,82	63,46	64,11	64,77
Duración promedio de inventario (Días)	5,87	5,81	5,75	5,69	5,64
Margen Bruto	70%	70%	70%	70%	70%
Margen Neto	0%	8%	8%	10%	10%
Rendimiento Sobre Activos (BAIT/Activos)	0%	41%	37%	33%	30%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	0%	24%	22%	22%	20%
Rendimiento Sobre Patrimonio (ROE)	0%	37%	30%	27%	24%

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras

Podemos observar que en términos generales los índices financieros mantienen valores aceptables, que conforme pasan los años van mejorando. Es importante mantener un manejo adecuado de los costos para que se mantengan niveles de rentabilidad aceptables.

La rentabilidad sobre el patrimonio en el primer año es nula, pero a partir del año 2014 es muy buena, nos indica que el patrimonio tiene la capacidad de generar una utilidad del 37%.

## 7. Análisis de sensibilidad

### a. Escenario optimista

En este escenario se aumentó un 10% a las ventas del primer año, y se mantuvo el crecimiento del 6% para los años siguientes. Los resultados fueron muy positivos en relación a la capacidad de generar flujo de caja, por lo tanto también mejoraron los indicadores financieros de rentabilidad.

El VAN pasa de \$ 195.070,30 a \$ 509.152,57, con esa variación en las ventas, eso es debido a que los costos fijos se mantienen estables cuando aumentan las ventas, por lo tanto se genera una diferencia grande en el flujo, adicionalmente esto demuestra una gran sensibilidad a la variación en las ventas.

Tabla 22: Flujo de fondo anual escenario optimista

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"							
FLUJO DE FONDOS							
	0	1	2	3	4	5	6
	2013	2014	2015	2016	2017		
<b>Flujo de Efectivo Operativo</b>							
Beneficios Después de Tribu	\$ -	\$ 41.749,15	\$ 72.030,35	\$ 77.844,78	\$ 86.848,49	\$ 93.403,01	
Amortizacion	\$ -	\$ 6.122,75	\$ 6.129,18	\$ 6.136,26	\$ 2.108,44	\$ 2.110,57	
Variación NOF	\$ 36.892,33	\$ 13.330,03	\$ 2.967,64	\$ 4.346,46	\$ 3.332,99		
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 84.764,23</b>	<b>\$ 91.489,56</b>	<b>\$ 86.948,67</b>	<b>\$ 93.303,39</b>	<b>\$ 98.846,58</b>	
<b>Flujo de Inversión</b>							
Compra de Activos	\$ 42.636,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Aporte de capital</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 17.722,57</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Flujo Financiero</b>							
Variación en Deuda	\$ 30.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -</b>
Valor residual							\$ 635.013,92
<b>FLUJO NETOS</b>	<b>\$ -50.000,00</b>	<b>\$ 96.486,80</b>	<b>\$ 85.489,56</b>	<b>\$ 80.948,67</b>	<b>\$ 87.303,39</b>	<b>\$ 92.846,58</b>	<b>\$ 635.013,92</b>
<b>WACC</b>		14,17%	15,00%	15,39%	15,62%	15,76%	15,77%
<b>g</b>		1,0%					
<b>CAPM</b>		15,77%					
<b>FLUJOS DE FONDOS DES</b>	<b>\$ -50.000,00</b>	<b>\$ 84.511,20</b>	<b>\$ 64.644,24</b>	<b>\$ 52.680,80</b>	<b>\$ 48.853,28</b>	<b>\$ 44.668,64</b>	<b>\$ 263.794,40</b>
<b>VNP</b>		\$ 509.152,57					
<b>TIR</b>		188,18%					

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Las autoras

**b. Escenario pesimista**

Tabla 23: Flujo de fondo anual escenario pesimista

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"							
FLUJO DE FONDOS							
	0	1	2	3	4	5	6
	2013	2014	2015	2016	2017		
<b>Flujo de Efectivo Operativo</b>							
Beneficios Después de Tribu	\$ -	\$ -57.047,32	\$ -20.901,91	\$ -19.495,09	\$ -13.930,92	\$ -12.263,18	
Amortización	\$ -	\$ 6.122,75	\$ 6.129,18	\$ 6.136,26	\$ 2.108,44	\$ 2.110,57	
Variación NOF		\$ 19.169,76	\$ 475,62	\$ 499,40	\$ 524,37	\$ 550,59	
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -31.754,81</b>	<b>\$ -14.297,11</b>	<b>\$ -12.859,43</b>	<b>\$ -11.298,11</b>	<b>\$ -9.602,02</b>	
<b>Flujo de Inversión</b>							
Compra de Activos	\$ 42.636,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Aporte de capital</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Flujo Financiero</b>							
Variación en Deuda	\$ 30.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -6.000,00</b>	<b>\$ -</b>
Valor residual							\$ (106.708,31)
<b>FLUJO NETOS</b>	<b>\$ -50.000,00</b>	<b>\$ -37.754,81</b>	<b>\$ -20.297,11</b>	<b>\$ -18.859,43</b>	<b>\$ -17.298,11</b>	<b>\$ -15.602,02</b>	<b>\$ (106.708,31)</b>
<b>WACC</b>		5,13%	30,60%	18,48%	16,66%	15,82%	15,77%
<b>g</b>		1,0%					
<b>CAPM</b>		15,77%					
<b>FLUJOS DE FONDOS DES</b>	<b>\$ -50.000,00</b>	<b>\$ -35.912,41</b>	<b>\$ -11.899,54</b>	<b>\$ -11.340,09</b>	<b>\$ -9.337,64</b>	<b>\$ -7.486,49</b>	<b>\$ -44.328,25</b>
<b>VNP</b>		\$ -170.304,40					

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Las autoras.

En este escenario se disminuyó un 10% a las ventas del primer año, y se mantuvo el crecimiento del 6% para los años siguientes. Los resultados fueron muy preocupantes en relación a la capacidad de generar flujo de caja, bajo estas condiciones el negocio no sería sostenible y estaría obligado a cerrar.

El VAN pasa de \$195.070,30 a \$-170.304,40 debido a que los costos fijos se mantienen estables cuando bajan las ventas, por lo tanto se genera una diferencia grande en el flujo.

### VII. Conclusiones

- El proyecto es atractivo y viable tanto desde el punto de vista operacional como financiero, ya que tenemos una tasa interna de retorno del 73,02%, la cual es mayor a la tasa de descuento y un valor actual neto de \$195.070,30, lo cual demuestra que el negocio es rentable.
- La empresa tiene como fortalezas principales el conocimiento profesional para desarrollar proyectos por parte de los promotores, la ubicación estratégica del local y la prestación de servicios innovadores.
- Una de las debilidades de la empresa es ser nueva, y ofertar un servicio que compite con otras alternativas de diversión que existen en el mercado.
- La empresa tiene un endeudamiento a largo plazo dentro de los parámetros normales, corresponde al 51% del activo, sin ser una carga considerable para la empresa Anexo 12.
- El adecuado seguimiento y revisión de las estrategias corporativas le dará a la empresa un mayor valor, por lo tanto sostenibilidad a través del tiempo.

### VIII. Bibliografía

- Municipio de Quito, (2009). ESTUDIO DE MERCADO QUE PERMITA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN QUE POTENCIE EL TURISMO INTERNO Y DOMÉSTICO HACIA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.
- [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB\\_iframe=true&height=700&width=1527](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=700&width=1527)
- INEC (2010). Censo Nacional Económico.  
<http://www.ecuadorencifras.com>
- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012012.pdf>
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>
- <http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. Estudios económicos y financieros. 2010. Perspectivas de la economía mundial. – Washington, DC.
- <http://www.optur.org/quito-plan-turistico-2012.html>
- [www.quito.com.ec](http://www.quito.com.ec).



## IX. Anexos

### Anexo 1. Trámites necesarios para el funcionamiento

#### Requisitos de Constitución

Los permisos que requerirá este negocio para su funcionamiento son:

- Permiso de Actividad Turística del Ministerio de Turismo.
- Patente Municipal.
- Permiso Sanitario.
- Permiso de Bomberos.
- Certificados de Salud de los empleados.
- Permiso de rotulación y publicidad exterior, expedido por el Municipio.
- Impuesto a los espectáculos públicos.

#### Registro Único de Contribuyentes

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, y que generan obligaciones tributarias. En el RUC se registra un cúmulo de información relativa al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

El RUC se puede obtener en cualquier oficina del Servicio de Rentas Internas, presentando los documentos suficientes que acrediten la actividad económica que realizará el solicitante y el tamaño que tendrá el negocio.

#### Número Patronal

Tal como consta en la página web del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) todos los empleadores tienen obligaciones legales con el IESS y con sus empleados; el empleador está en la obligación de registrar a todos sus trabajadores a través del Internet desde el primer día de trabajo.

Así mismo se indica en la mencionada página el proceso para la Inscripción Patronal:

“Para la Inscripción Patronal el empleador ingresará a: <http://www.iess.gob.ec> --> IESS el línea --> Empleadores --> Actualización de Datos del Registro Patronal, escogerá el sector al que pertenece, digitará el número del Ruc y seleccionará el tipo de empleador. (en el caso de empleador doméstico ingresará su número de cédula en el

sector correspondiente), luego procederá a digitar el número de cédula del representante legal y todos los datos que el sistema le solicita -de crearlo necesario registrará algún dato de interés en el campo de observaciones-. Al finalizar el proceso se desplegará el registro de su inscripción y al final del formulario visualizará el botón Imprimir Solicitud de Clave, presiónelo y preséntelo junto con los demás documentos que le despliega en sistema en cualesquiera de las Unidades de Historia Laboral del IESS.”

Así mismo indica cual es el proceso para que un empleador tenga su clave de acceso al IESS:

“Se recuerda que independientemente de los documentos que el Sr. Empleador debe presentar por el tipo de empleador seleccionado, todos los patronos deben presentar para obtener su clave como tal, los siguientes documentos:

- Solicitud de Entrega de Clave.
- Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
- Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizarle el retiro de clave.
- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención tanto del representante legal cuanto de su delegado en caso de autorizarle el retiro de clave.”

### **Permiso Sanitario y Funcionamiento**

De acuerdo a lo estipulado por la Dirección Provincial de Salud de Pichincha los requisitos para el permiso de funcionamiento son los siguientes:

RESTAURANTES - BAR RESTAURANTES O BAR (INCLUYE BARES ESCOLARES)  
BOITE GRILL - CAFETERIAS - HELADERIAS - FUENTES DE SODA – SODA BAR –  
PICANTERIA

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo. (restaurantes, bar – restaurantes, cafeterías en caso de estar ubicados en sitios turísticos.)
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos
- Copia RUC del establecimiento.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.

- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

### **Patentes Municipales**

Tal como consta en la página web de la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, la patente se debe pagar en el respectivo Municipio hasta el 31 de enero de cada año. La base legal es la LEY DE REGIMEN MUNICIPAL y CODIGO MUNICIPAL del respectivo Cantón.

“El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

Se podrá obtener a partir del 2 de enero de cada año en la Administración Zonal respectiva, existen tres clases de personería:

- Patente personas naturales.
- Patente Jurídica nueva (empresa en constitución).
- Patente jurídica antigua. (1.5x1000 a los activos totales Administración Sur).

### **PATENTE JURIDICA NUEVA**

Es el requisito a constituir una empresa en cuyo caso se necesita:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

### **Rótulos y Publicidad Exterior**

La rotulación y publicidad exterior también está regulada por el municipio, se encuentra entonces los requisitos para los permisos y la respectiva base legal al respecto del tema en la página de internet del Municipio de Quito:

### **RÓTULOS Y PUBLICIDAD EXTERIOR**

Se debe obtener el permiso en el Municipio respectivo, hasta el 31 de marzo. La base legal es CODIGO MUNICIPAL del respectivo Cantón; sirve para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada.

Para obtener el permiso se debe presentar en la Administración Zonal lo siguiente:

- a) Para permisos a corto plazo (6 meses):  
Solicitud de permiso de rotulación con timbres y con el registro de datos del titular.

Documento que acredite la propiedad o autorización del propietario en caso de arrendamiento.

- b) Para permisos a mediano (6 meses a 1 año) y largo plazo (1año a 5 años) presentará además:
  - Croquis de ubicación y fotografía actual del sitio.
  - Comprobante del pago del impuesto predial correspondiente al presente año y autorización del propietario del inmueble.
- c) Para ubicación en bienes sujetos al régimen de propiedad horizontal agregará la autorización notariada de los copropietarios de conformidad con la Ley de Propiedad Horizontal.
- d) Para permisos en aceras y parterres mediante concesión o convenios de cooperación:
  - Exceptuando los documentos de propiedad e impuesto predial, que no competen, agregará en la propuesta el número de módulos y su ubicación exacta.
  - Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
  - Plano de situación y ubicación de instalación con dimensiones y certificado de no adeudar al Municipio.
  - Registro Único de Contribuyentes (RUC).
  - Pago de tasas

**Anexo 2: Entrevistas realizadas para investigación de mercado****ENTREVISTA 1**

**Señora: Elizabeth Castro**  
**Cargo: Gerente Financiera**  
**Agencia: Deskubra Viajes**

1. ¿Cree usted que a los turistas extranjeros les podría interesar asistir a un café bar cultural? Por favor coméntenos las razones.

Si

Porque los turistas extranjeros que vienen tiene un grado de cultura y ellos siempre vienen informándose del país al que van a visitar y les gusta ya que es más interesante que leer un libro poder compartir con otras personas las experiencias o los conocimientos,

2. ¿Cree usted que las agencias de viajes que ofrecen a la ciudad de Quito como destino turístico, podrían estar dispuestos a negociar la posibilidad de incluir dentro de sus paquetes a un café cultural, como para finalizar una visita en el Centro Histórico? ¿Puede comentarnos las razones?

Si, obviamente porque es un servicio adicional que se puede ofrecer y si la negociación para la agencia de viajes es interesante por qué no? todo depende del beneficio que se ofrezca a la agencia.

3. ¿Cuántas personas según su conocimiento considera que su agencia de viajes podría llevar al Café Bar Cultural?

Habiendo ese servicio es muy probable que haya una muy buena demanda, talvez diario podríamos direccionar a unas 70 personas aproximadamente.

4. ¿Puede indicarnos de acuerdo a su experiencia, que tipos de eventos son los que más les podría interesar a los turistas extranjeros disfrutar dentro de un café bar cultural.

Folclore, historia, instrumentos típicos, vestimenta, gastronomía típica pero solo de picar porque no van por comida sino por ver espectáculos, como por ejemplo danza, etc. Y van también por leer libros conocer mas de la cultura del país.

**ENTREVISTA 2:**

**Señor:** Ernesto León  
**Cargo:** Guía Turístico  
**Agencia:** Holidays Travel

1. **¿Cree usted que a los turistas extranjeros les podría interesar asistir a un Café Bar Cultural? Por favor coméntenos las razones.**

*“Por supuesto, ya que el turista extranjero siempre está interesado en conocer nuevas culturas, costumbres y que mejor si en un mismo sitio se puede apreciar la cultura de un país por medio de shows musicales o artísticos en general y claro sin olvidar la buena gastronomía nacional”.*

2. **¿Cree usted que las agencias de viajes que ofrecen a la ciudad de Quito como destino turístico, podrían estar dispuestos a negociar la posibilidad de incluir dentro de sus paquetes a un Café Cultural, como para finalizar una visita en el centro histórico. Puede comentarnos las razones?.**

*“Si claro, incluso esto se lo realiza comúnmente. Ya que como mencioné anteriormente, el turista extranjero lo que le interesa es conocer más a fondo la cultura del país al que está visitando. Por éste motivo, tratamos de incluir en los paquetes siempre a éste tipo de lugares, ya que éstos lugares reflejan lo autóctono de nuestra cultura. (Menciona Vista Hermosa)”*

3. **¿Cuántas personas según su conocimiento considera que su agencia de viajes podría llevar al Café Bar Cultural?**

*“Estimo que alrededor de unas 50 a 60 personas por día, en realidad es algo que les puede interesar en gran medida a los turistas”*

4. **¿Puede indicarnos de acuerdo a su experiencia, que tipos de eventos son los que más les podría interesar a los turistas extranjeros disfrutar dentro de un Café Bar Cultural?**

*“Siempre serán los favoritos los shows artísticos musicales, artistas en vivo, baile folclórico en sí shows interactivos donde el turista también pueda participar” (Menciona sititos en el extranjero, como Señor Tango en Argentina).*

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS - MBA  
ENCUESTA

PROYECTO:

CAFÉ ARTE CULTURA

OBJETIVO:

DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UN CAFÉ CULTURAL EN LA CIUDAD DE QUITO, DONDE SE PUEDA ENCONTRAR PRESENTACIONES DE DANZA, TEATRO, CONVERSATORIOS DE LIBROS, CINE, MUESTRAS DE ESCULTURAS, PINTURAS, ETC. RESCATANDO LOS VALORES CULTURALES E HISTORICOS DEL ECUADOR.

Anexo 3. Formato de la encuesta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Edad:										
2. Sexo: Hom - Muj										
3. Estado civil: S - C - V - Div. - UL										
4. Sector donde vive: Sur - Nor - Cen - Vall										
5. Fuente de ingresos: Negocio propio - Rel. Dep.										
6. ¿Tipo de empresa donde labora? Públ. - Priv.										
7. Ingresos mensuales										
a) \$250.00 - \$500.00										
b) \$ 500.00 – \$1000.00										
c) \$1000.00 en adelante										
8. ¿Con que frecuencia usted sale por motivos de diversión o recreación nocturna?										
a) Una a dos veces por semana										
b) Una vez por mes										
c) Una vez cada dos meses										
d) Cada tres meses o más										
9. ¿Cuánto gasta en diversión y recreación nocturna cada vez que sale?										
a) \$10.00 - \$20.00										
b) \$20.00 - \$30.00										
c) \$30.00 – \$40.00										
d) \$40.00 – en adelante										
10. ¿Le gustaría asistir a un Café . Bar cultural? Conteste Si - No										
11. Si contestó SI en la pregunta anterior continúe con las siguientes preguntas, caso contrario la encuesta ha terminado. ¿Consideraría destinar la misma cantidad de dinero para asistir a un café bar cultural?										
a) Igual										
b) Más										
c) Menos										
12. ¿Qué tipo de eventos culturales usted prefiere o quisiera asistir? :										
a) Historia										
b) Danza - Música										
c) Poesía										
d) Teatro										
e) Conversatorio de libros										
f) Cine										
g) Muestras de escultura, pintura										
h) Otro, especifique cual _____										
13. ¿En cuál de los siguientes lugares del Centro Histórico de Quito le gustaría que este tipo de café bar cultural este ubicado?										
a) Plaza Grande										
b) La Ronda										
c) Santo Domingo										
d) San Francisco										
e) Otro, especifique cual _____										

## Anexo 4: Visitas a la competencia

**NOMBRE DEL LUGAR:** POBRE DIABLO

**FECHA Y HORA DE VISITA:** sábado 4 de febrero de 2012, a las 8:30 pm

**UBICACIÓN:** Isabel La Católica N24-274 y Galavis esquina La Floresta.

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:**

- **Ambiente cultural y ligero.** (La mayoría de asistentes, son personas que gustan de la música, en especial del Jazz, rock, soul y varios ritmos alternativos. Más del 50% del público son de origen extranjero).
- **Ubicación estratégica** (La calle Isabel La Católica, es clave ya que en ella se encuentran muchos restaurantes exclusivos de Quito, ej.: Segundo Muelle, Happy Panda etc).
- **Infraestructura Tradicional** (El lugar es bastante íntimo, a media luz, con toque informal y artístico. Estructura de madera con un escenario exclusivo para los eventos musicales).
- **Entretenimiento artístico y opcional (El consumo que se realice en alimentación, es muy aparte del costo del evento. El cover se encuentra alrededor de \$6.00, y queda a libre disposición del consumidor, si desea asistir o no.)**

**MENÚ ALIMENTOS LIGEROS:**

- La carta estaba dividida en entradas: (porciones de empanadas, tamales, quesos, picaditas tradicionales etc.). Seguido por una variedad de platos fuertes que van desde comida tradicional (llapingachos, repe lojano, arroz de cebada etc.) hasta ensaladas y variedad de carnes.
- El promedio de precio por plato fuerte se encuentra entre los \$ 12,00. De igual manera las picadas tradicionales que están compuestas por empanaditas, tamales, choclitos, papitas cocinadas, van desde los \$10,00 a \$12,00.

**NUMERO DE MESAS:** Existen aproximadamente 25 mesas, mínimo para 2 personas, máximo 4.

**NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES:** Inicialmente se encontraban 30 personas. Cuando se acercaban las 22:00 horas (Hora de inicio del evento musical de la noche. B-3 Organ Trío), el número se incrementó a unas 50 aproximadamente.

**OCUPACIÓN: 50%**

**No DE EMPLEADOS:** 10 empleados aprox. (incluyendo personal de cocina)

**SERVICIO:** El Servicio es oportuno, alternativo y fresco. El personal es bastante amable y cordial. “Pobre Diablo” no solamente brinda una experiencia culinaria tradicional ecuatoriana, sino también el poder disfrutar de eventos culturales, que en su gran mayoría son musicales, y de un estilo moderno.



**NOMBRE DEL LUGAR:** CAFÉ LIBRO

**FECHA Y HORA DE VISITA:** sábado 11 de febrero de 2012, a las 8:00 pm

**UBICACIÓN:** Leónidas Plaza entre Wilson y Veintimilla

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:**

- **Ambiente intelectual.** (La mayoría de asistentes, son personas que gustan de la poesía, lectura, música. Más del 70% del público son de origen extranjero).
- **Infraestructura Tradicional** (El lugar es amplio en una casa refaccionada, cuenta con pista para bailar y tarima para eventos).
- **Entretenimiento artístico y opcional** (Existen eventos que son libres, otros pagados, existen también eventos grupales como tardes de tango, milongas, etc.)

**MENÚ ALIMENTOS:**

- La carta tiene como inicio los licores, cocteles y vino, bebidas que son muy apetecidas por las personas que frecuentan estos locales.
- Posteriormente cuenta con picadas (precio promedio de \$5,00), platos fuertes (desde los \$7,00 hasta los \$13.50), postres (\$3.00) y cafetería (\$2.00)

**NUMERO DE MESAS:** Existen aproximadamente 30 mesas, mínimo para 2 personas, máximo 6, divididas en los dos pisos que cuenta el local.

**NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES:** Inicialmente se encontraban 20 personas. Al momento que comienzan los eventos (bailes, oratoria, música, etc., dependen del día y de los cronogramas) se incrementan hasta casi 100 personas

**No DE EMPLEADOS:** 15 empleados aprox. (incluyendo personal de cocina)

**SERVICIO:** La atención es de primera, el local es atendido desde hace 19 años por sus propios dueños Silvia y Gonzalo quienes se encargan hasta de servir las mesas con el fin de brindar un servicio de calidad. Los eventos que se realizan son muy variados y de gran calidad escénica.

**Anexo 5: Gastos de personal**

COSTO MOD					
CARGO	Chef	Asistente de cocina	Mesero	TOTAL POR MES	
SBU	\$ 1200,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 2.000,00	
No DE PUESTOS	1	2	3	6	
SUELDOS POR MES	\$ 1200,00	\$ 800,00	\$ 1200,00	\$ 3.200,00	
APORTE PERSONAL	\$ 12,20	\$ 74,80	\$ 12,20	\$ 299,20	
APORTE PATRONAL	\$ 133,80	\$ 89,20	\$ 133,80	\$ 356,80	
PROVISION 13RO MES	\$ 100,00	\$ 66,67	\$ 100,00	\$ 266,67	
PROVIS. 14TO	\$ 26,77	\$ 53,53	\$ 80,30	\$ 160,60	
PROVIS. VACAC.	\$ 50,00	\$ 33,33	\$ 50,00	\$ 133,33	
COSTO MOD	\$ 1510,57	\$ 1042,73	\$ 1564,10	\$ 4.117,40	
GASTO SUELDO ADMINISTRATIVOS					
CARGO	Gerente General	Jefe de Marketing-Programación de eventos	Administ. Y anfitrión	Cajero	TOTAL POR MES
SBU	\$ 1900,00	\$ 1500,00	\$ 1200,00	\$ 400,00	\$ 5.000,00
No DE PUESTOS	1	1	1	2	5
SUELDOS POR MES	\$ 1900,00	\$ 1500,00	\$ 1200,00	\$ 800,00	\$ 5.400,00
APORTE PERSONAL	\$ 177,65	\$ 140,25	\$ 112,20	\$ 74,80	\$ 504,90
APORTE PATRONAL	\$ 211,85	\$ 167,25	\$ 133,80	\$ 89,20	\$ 602,10
PROVISION 13RO MES	\$ 158,33	\$ 125,00	\$ 100,00	\$ 66,67	\$ 450,00
PROVIS. 14TO	\$ 26,77	\$ 26,77	\$ 26,77	\$ 53,53	\$ 133,83
PROVIS. VACAC.	\$ 79,17	\$ 62,50	\$ 50,00	\$ 33,33	\$ 225,00

Fuente: Investigación de mercado  
 Elaborado por: Las autoras

**Anexo 6: Carta de bebidas**

**MENÚ (BEBIDAS)**

**SI TIENE SED!!!!**

**PRECIO**

SHIRLEY TEMPLE	\$ 5.00
MELOM MEDLEY	\$ 5.00
JUGO DE FRUTA	\$ 4.00
AGUA SIN GAS	\$ 2.50
AGUA CON GAS	\$ 2.50
GASEOSA	\$ 3.50

**PARA PONERSE AL RITMO!!!!**

PIÑA COLADA	\$ 7.00
SPARKING PEACH	\$ 7.00
CUBA LIBRE	\$ 7.00
MARGARITA	\$ 8.00
TEQUILA SUNRISE	\$ 8.00
CERVEZA CLUB	\$ 4.00
CERVEZA PILSENER	\$ 4.00
CERVEZA CORONA	\$ 5.00

**NUESTRA ESPECIALIDADES!!!!**

MOCCA SLUCH	\$ 4.00
COFFE YOUGURT	\$ 5.00
COFFE COGNAC COOLER	\$ 7.00
CAFÉ AMERICANO	\$ 3.00
CAFÉ EXPRESO	\$ 3.00

**Anexo 7: Carta de alimentos**

**MENU (ALIMENTOS)**

**PARA SABOREAR!!!!**

**PRECIO**

SANDUCHE BEEF	\$	5.00
SANDUCHE SUPREMO	\$	5.50
ARITOS DE CEBOLLA	\$	4.00
ALITAS DE POLLO BBQ	\$	7.00
TABLITA DE PICAR	\$	14.00
YUQUITAS STICKS	\$	4.00

**ALGO DULCESITO!!!!**

MOUSSE DE MORA	\$	4.00
POSTRE DE TRES LECHES	\$	4.00
PEACH MELBA	\$	3.50
SELVA NEGRA	\$	4.00
BRAZO GITANO	\$	4.00

Anexo 8: Estado de Resultados con proyección mensual

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"												
ESTADO DE RESULTADOS												
	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
<b>INGRESOS</b>	\$ 16.940,00	\$ 19.360,00	\$ 21.780,00	\$ 24.200,00	\$ 26.620,00	\$ 29.040,00	\$ 31.460,00	\$ 33.880,00	\$ 36.300,00	\$ 36.300,00	\$ 36.300,00	\$ 36.300,00
VENTAS ALIMENTOS	\$ 5.390,00	\$ 6.160,00	\$ 6.930,00	\$ 7.700,00	\$ 8.470,00	\$ 9.240,00	\$ 10.010,00	\$ 10.780,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00
VENTAS BEBIDAS	\$ 5.390,00	\$ 6.160,00	\$ 6.930,00	\$ 7.700,00	\$ 8.470,00	\$ 9.240,00	\$ 10.010,00	\$ 10.780,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00	\$ 11.550,00
COVER	\$ 6.160,00	\$ 7.040,00	\$ 7.920,00	\$ 8.800,00	\$ 9.680,00	\$ 10.560,00	\$ 11.440,00	\$ 12.320,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ -6.812,40	\$ -7.197,40	\$ -7.582,40	\$ -7.967,40	\$ -8.352,40	\$ -8.737,40	\$ -9.122,40	\$ -9.507,40	\$ -9.892,40	\$ -9.892,40	\$ -9.892,40	\$ -9.892,40
MPD (25% DE VENTAS)	\$ 2.695,00	\$ 3.080,00	\$ 3.465,00	\$ 3.850,00	\$ 4.235,00	\$ 4.620,00	\$ 5.005,00	\$ 5.390,00	\$ 5.775,00	\$ 5.775,00	\$ 5.775,00	\$ 5.775,00
MOD	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40	\$ 4.117,40
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 10.127,60	\$ 12.162,60	\$ 14.197,60	\$ 16.232,60	\$ 18.267,60	\$ 20.302,60	\$ 22.337,60	\$ 24.372,60	\$ 26.407,60	\$ 26.407,60	\$ 26.407,60	\$ 26.407,60
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ -51.054,13	\$ -16.684,13	\$ -16.708,33	\$ -16.732,53	\$ -16.756,73	\$ -16.780,93	\$ -16.805,13	\$ -16.829,33	\$ -16.853,53	\$ -16.853,53	\$ -16.853,53	\$ -17.453,53
GASTO ALQUILER	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
GASTO SERVICIOS BASICOS	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
GASTO PUBLICIDAD	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
GASTO IMPUESTOS MUNIC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,00
GASTO SEGURIDAD	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
GASTO SERVICIOS PROFE	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
GASTO MANTENIMIENTO	\$ 169,40	\$ 193,60	\$ 217,80	\$ 242,00	\$ 266,20	\$ 290,40	\$ 314,60	\$ 338,80	\$ 363,00	\$ 363,00	\$ 363,00	\$ 363,00
GASTO EVENTOS	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
GASTO SUELDOS	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
GASTO APORTE PATRONA	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10	\$ 602,10
GASTO 13RO	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
GASTO 14TO	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83	\$ 133,83
GASTO VACAC.	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00
GASTO SUMIN. LIMPIEZA	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90	\$ 67,90
GASTO SUMIN. OFICINA	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70	\$ 61,70
GASTO REPOSICION MENA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE CONSTITUCIO	\$ 1.369,20											
GASTO CREACION Y MANT	\$ 1.300,00											
GASTOS INSTALACION CAF	\$ 31.725,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ -40.926,53	\$ -4.521,53	\$ -2.510,73	\$ -499,93	\$ 1.510,87	\$ 3.521,67	\$ 5.532,47	\$ 7.543,27	\$ 9.554,07	\$ 9.554,07	\$ 9.554,07	\$ 8.954,07
<b>DEPRECIACIONES Y AMO</b>	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23	\$ -510,23
Gasto deprec. Eq. Of.	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Gasto deprec. Eq. Comp.	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70	\$ 234,70
Gasto deprec. Mueb. Y Ens.	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08	\$ 76,08
Gasto deprec. Eq. Coc.	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51	\$ 29,51
Gasto deprec. Eq. Son. y Vid	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33
Gasto deprec. Men. Coc.	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36
Gasto deprec. Men. Serv.	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24	\$ 96,24
<b>OTROS EGRESOS</b>												
GASTO INTERESES	\$ -262,50	\$ -258,13	\$ -253,75	\$ -249,38	\$ -245,00	\$ -240,63	\$ -236,25	\$ -231,88	\$ -227,50	\$ -223,13	\$ -218,75	\$ -214,38
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>	\$ -41.699,26	\$ -5.289,89	\$ -3.274,71	\$ -1.259,54	\$ 755,64	\$ 2.770,81	\$ 4.785,99	\$ 6.801,16	\$ 8.816,34	\$ 8.820,71	\$ 8.825,09	\$ 8.229,46

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras

Anexo 9: Estado de Resultados con proyección a cinco años

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 348.480,00</b>	<b>\$ 372.873,60</b>	<b>\$ 396.262,94</b>	<b>\$ 421.153,95</b>	<b>\$ 447.644,96</b>
VENTAS ALIMENTOS	\$ 110.880,00	\$ 118.641,60	\$ 126.946,51	\$ 135.832,77	\$ 145.341,06
VENTAS BEBIDAS	\$ 110.880,00	\$ 118.641,60	\$ 126.946,51	\$ 135.832,77	\$ 145.341,06
COVER	\$ 126.720,00	\$ 135.590,40	\$ 142.369,92	\$ 149.488,42	\$ 156.962,84
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ -104.848,80</b>	<b>\$ -111.200,04</b>	<b>\$ -117.946,46</b>	<b>\$ -125.113,25</b>	<b>\$ -132.727,24</b>
MPD (25% DE VENTAS)	\$ 55.440,00	\$ 59.320,80	\$ 63.473,26	\$ 67.916,38	\$ 72.670,53
MOD	\$ 49.408,80	\$ 51.879,24	\$ 54.473,20	\$ 57.196,86	\$ 60.056,71
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 243.631,20</b>	<b>\$ 261.673,56</b>	<b>\$ 278.316,49</b>	<b>\$ 296.040,71</b>	<b>\$ 314.917,72</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ -236.365,40</b>	<b>\$ -212.616,26</b>	<b>\$ -223.254,40</b>	<b>\$ -234.426,18</b>	<b>\$ -246.158,45</b>
GASTO ALQUILER	\$ 30.000,00	\$ 31.500,00	\$ 33.075,00	\$ 34.728,75	\$ 36.465,19
GASTO SERVICIOS BASICOS	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
GASTO PUBLICIDAD	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08
GASTO IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
GASTO SEGURIDAD	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08
GASTO SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 6.600,00	\$ 6.930,00	\$ 7.276,50	\$ 7.640,33	\$ 8.022,34
GASTO MANTENIMIENTO	\$ 3.484,80	\$ 3.659,04	\$ 3.841,99	\$ 4.034,09	\$ 4.235,80
GASTO EVENTOS	\$ 48.000,00	\$ 50.400,00	\$ 52.920,00	\$ 55.566,00	\$ 58.344,30
GASTO SUELDOS	\$ 64.800,00	\$ 68.040,00	\$ 71.442,00	\$ 75.014,10	\$ 78.764,81
GASTO APORTE PATRONAL	\$ 7.225,20	\$ 7.586,46	\$ 7.965,78	\$ 8.364,07	\$ 8.782,28
GASTO 13RO	\$ 5.400,00	\$ 5.670,00	\$ 5.953,50	\$ 6.251,18	\$ 6.563,73
GASTO 14TO	\$ 1.606,00	\$ 1.686,30	\$ 1.770,62	\$ 1.859,15	\$ 1.952,10
GASTO VACAC.	\$ 2.700,00	\$ 2.835,00	\$ 2.976,75	\$ 3.125,59	\$ 3.281,87
GASTO SUMIN. LIMPIEZA	\$ 814,80	\$ 855,54	\$ 898,32	\$ 943,23	\$ 990,39
GASTO SUMIN. OFICINA	\$ 740,40	\$ 777,42	\$ 816,29	\$ 857,11	\$ 899,96
GASTO REPOSICION MENAJE DE SEF	\$ -	\$ 346,50	\$ 381,15	\$ 419,26	\$ 461,19
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 1.369,20				
GASTO CREACION Y MANTENIMIENTO	\$ 1.300,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
GASTOS INSTALACION CAFÉ BAR	\$ 31.725,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 7.265,80</b>	<b>\$ 49.057,30</b>	<b>\$ 55.062,09</b>	<b>\$ 61.614,53</b>	<b>\$ 68.759,28</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION</b>	<b>\$ -6.122,75</b>	<b>\$ -6.129,18</b>	<b>\$ -6.136,26</b>	<b>\$ -2.108,44</b>	<b>\$ -2.110,57</b>
Gasto deprec. Eq. Of.	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Gasto deprec. Eq. Comp.	\$ 2.816,39	\$ 2.816,39	\$ 2.816,39	\$ -	\$ -
Gasto deprec. Mueb. Y Ens.	\$ 913,00	\$ 913,00	\$ 913,00	\$ 913,00	\$ 913,00
Gasto deprec. Eq. Coc.	\$ 354,15	\$ 354,15	\$ 354,15	\$ 354,15	\$ 354,15
Gasto deprec. Eq. Son. y Vid.	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 760,00
Gasto deprec. Men. Coc.	\$ 64,33	\$ 70,76	\$ 77,84	\$ 21,29	\$ 23,42
Gasto deprec. Men. Serv.	\$ 1.154,88	\$ 1.154,88	\$ 1.154,88	\$ -	\$ -
<b>OTROS EGRESOS</b>					
GASTO INTERESES	\$ -2.861,25	\$ -2.231,25	\$ -1.601,25	\$ -971,25	\$ -341,25
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>	<b>\$ -1.718,20</b>	<b>\$ 40.696,87</b>	<b>\$ 47.324,58</b>	<b>\$ 58.534,84</b>	<b>\$ 66.307,45</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -4.069,69	\$ -4.732,46	\$ -5.853,48	\$ -6.630,75
<b>UTILIDAD. ANTES IR</b>	<b>\$ -1.718,20</b>	<b>\$ 36.627,18</b>	<b>\$ 42.592,12</b>	<b>\$ 52.681,35</b>	<b>\$ 59.676,71</b>
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -8.057,98	\$ -9.370,27	\$ -11.589,90	\$ -13.128,88
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ -1.718,20</b>	<b>\$ 28.569,20</b>	<b>\$ 33.221,85</b>	<b>\$ 41.091,46</b>	<b>\$ 46.547,83</b>

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Las autoras

Anexo 10: Balance General con proyección mensual

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"												
BALANCE GENERAL												
	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
<b>ACTIVO</b>	\$ 40.933,17	\$ 36.512,72	\$ 36.305,24	\$ 36.159,33	\$ 38.028,60	\$ 41.913,05	\$ 45.751,64	\$ 53.666,43	\$ 63.596,40	\$ 73.286,55	\$ 82.981,07	\$ 83.979,97
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 8.463,89	\$ 4.553,66	\$ 4.856,41	\$ 5.220,74	\$ 7.600,24	\$ 11.994,92	\$ 16.343,73	\$ 24.768,76	\$ 35.208,96	\$ 45.409,33	\$ 55.614,08	\$ 57.123,21
<b>ACT. CORR DISPONIBLES</b>	\$ 360,50	\$ 2.867,86	\$ 3.170,61	\$ 3.534,94	\$ 5.914,44	\$ 10.309,12	\$ 14.657,93	\$ 23.082,96	\$ 33.523,16	\$ 43.723,53	\$ 53.928,28	\$ 55.437,41
CAJA - BANCOS	\$ 360,50	\$ 2.867,86	\$ 3.170,61	\$ 3.534,94	\$ 5.914,44	\$ 10.309,12	\$ 14.657,93	\$ 23.082,96	\$ 33.523,16	\$ 43.723,53	\$ 53.928,28	\$ 55.437,41
<b>ACT. CORR. EXIGIBLES</b>	\$ 6.417,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS POR COBRAR	\$ 6.417,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACT. CORR. REALIZABLES</b>	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80	\$ 1.685,80
INVENTARIOS BEBIDAS	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80	\$ 1.520,80
INVENTARIOS ALIMENTOS	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	\$ 32.469,28	\$ 31.959,05	\$ 31.448,82	\$ 30.938,59	\$ 30.428,36	\$ 29.918,14	\$ 29.407,91	\$ 28.897,68	\$ 28.387,45	\$ 27.877,22	\$ 27.366,99	\$ 26.856,76
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>	\$ 32.469,28	\$ 31.959,05	\$ 31.448,82	\$ 30.938,59	\$ 30.428,36	\$ 29.918,14	\$ 29.407,91	\$ 28.897,68	\$ 28.387,45	\$ 27.877,22	\$ 27.366,99	\$ 26.856,76
Equipo de oficina	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Dep. Acum. Eq. Of.	\$ -5,00	\$ -10,00	\$ -15,00	\$ -20,00	\$ -25,00	\$ -30,00	\$ -35,00	\$ -40,00	\$ -45,00	\$ -50,00	\$ -55,00	\$ -60,00
Equipo de computación	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00
Dep. Acum. Eq. Comp.	\$ -234,70	\$ -469,40	\$ -704,10	\$ -938,80	\$ -1.173,49	\$ -1.408,19	\$ -1.642,89	\$ -1.877,59	\$ -2.112,29	\$ -2.346,99	\$ -2.581,69	\$ -2.816,39
Muebles y enseres	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00
Dep. Acum. Mueb. Y Ens.	\$ -76,08	\$ -152,17	\$ -228,25	\$ -304,33	\$ -380,42	\$ -456,50	\$ -532,58	\$ -608,67	\$ -684,75	\$ -760,83	\$ -836,92	\$ -913,00
Equipo de cocina	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50
Dep. Acum. Eq. Coc.	\$ -29,51	\$ -59,03	\$ -88,54	\$ -118,05	\$ -147,56	\$ -177,08	\$ -206,59	\$ -236,10	\$ -265,61	\$ -295,13	\$ -324,64	\$ -354,15
Equipo de sonido y video	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00
Dep. Acum. Eq. Son. y Vid.	\$ -63,33	\$ -126,67	\$ -190,00	\$ -253,33	\$ -316,67	\$ -380,00	\$ -443,33	\$ -506,67	\$ -570,00	\$ -633,33	\$ -696,67	\$ -760,00
Menaje de cocina	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01
Dep. Acum. Men. Coc.	\$ -5,36	\$ -10,72	\$ -16,08	\$ -21,44	\$ -26,80	\$ -32,17	\$ -37,53	\$ -42,89	\$ -48,25	\$ -53,61	\$ -58,97	\$ -64,33
Menaje de servicio	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00	\$ 3.465,00
Dep. Acum. Men. Serv.	\$ -96,24	\$ -192,48	\$ -288,72	\$ -384,96	\$ -481,20	\$ -577,44	\$ -673,68	\$ -769,92	\$ -866,16	\$ -962,40	\$ -1.058,64	\$ -1.154,88
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51	\$ 32.979,51
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	\$ -510,23	\$ -1.020,46	\$ -1.530,69	\$ -2.040,92	\$ -2.551,15	\$ -3.061,37	\$ -3.571,60	\$ -4.081,83	\$ -4.592,06	\$ -5.102,29	\$ -5.612,52	\$ -6.122,75
<b>PASIVOS</b>												
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ 3.132,43	\$ 4.501,87	\$ 8.069,10	\$ 9.682,73	\$ 11.296,37	\$ 12.910,00	\$ 12.462,60	\$ 14.076,23	\$ 15.689,87	\$ 17.059,30	\$ 18.428,73	\$ 11.198,17
IVA POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ 2.197,80	\$ 2.442,00	\$ 2.686,20	\$ 2.930,40	\$ 3.174,60	\$ 3.418,80	\$ 3.663,00	\$ 3.663,00	\$ 3.663,00	\$ 3.663,00
PART. TRAB. POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMP. RENTA POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTE PERSONAL POR F	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10	\$ 804,10
APORTE PATRONAL POR F	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90	\$ 958,90
PROVISION 13RO POR PAC	\$ 716,67	\$ 1.433,33	\$ 2.150,00	\$ 2.866,67	\$ 3.583,33	\$ 4.300,00	\$ 5.016,67	\$ 5.733,33	\$ 6.450,00	\$ 7.166,67	\$ 7.883,33	\$ -
PROVIS. 14TO POR PAG.	\$ 294,43	\$ 588,87	\$ 883,30	\$ 1.177,73	\$ 1.472,17	\$ 1.766,60	\$ -	\$ 294,43	\$ 588,87	\$ 883,30	\$ 1.177,73	\$ 1.472,17
PROVIS. VACAC. POR PAG.	\$ 358,33	\$ 716,67	\$ 1.075,00	\$ 1.433,33	\$ 1.791,67	\$ 2.150,00	\$ 2.508,33	\$ 2.866,67	\$ 3.225,00	\$ 3.583,33	\$ 3.941,67	\$ 4.300,00
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	\$ 29.500,00	\$ 29.000,00	\$ 28.500,00	\$ 28.000,00	\$ 27.500,00	\$ 27.000,00	\$ 26.500,00	\$ 26.000,00	\$ 25.500,00	\$ 25.000,00	\$ 24.500,00	\$ 24.500,00
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 29.500,00	\$ 29.000,00	\$ 28.500,00	\$ 28.000,00	\$ 27.500,00	\$ 27.000,00	\$ 26.500,00	\$ 26.000,00	\$ 25.500,00	\$ 25.000,00	\$ 24.500,00	\$ 24.500,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 32.632,43	\$ 33.501,87	\$ 36.569,10	\$ 37.682,73	\$ 38.796,37	\$ 39.910,00	\$ 38.962,60	\$ 40.076,23	\$ 41.189,87	\$ 42.059,30	\$ 42.928,73	\$ 35.698,17
<b>PATRIMONIO</b>												
CAPITAL SOCIAL	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -41.699,26	\$ -46.989,15	\$ -50.263,86	\$ -51.523,40	\$ -50.787,76	\$ -47.996,95	\$ -43.210,96	\$ -36.409,80	\$ -27.593,46	\$ -18.772,75	\$ -9.947,66	\$ -1.718,20
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 8.300,74	\$ 3.010,85	\$ -263,86	\$ -1.523,40	\$ -767,76	\$ 2.003,05	\$ 6.789,04	\$ 13.590,20	\$ 22.406,54	\$ 31.227,25	\$ 40.052,34	\$ 48.281,80
<b>TOTAL PASIVO MAS PATR</b>	\$ 40.933,17	\$ 36.512,72	\$ 36.305,24	\$ 36.159,33	\$ 38.028,60	\$ 41.913,05	\$ 45.751,64	\$ 53.666,43	\$ 63.596,40	\$ 73.286,55	\$ 82.981,07	\$ 83.979,97

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras

Anexo 11: Balance General con proyección a cinco años

CAFÉ CULTURAL "LA CARITA DE DIOS"					
BALANCE GENERAL					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 83.979,97</b>	<b>\$ 119.236,74</b>	<b>\$ 149.021,56</b>	<b>\$ 188.070,97</b>	<b>\$ 231.583,20</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 56.776,71</b>	<b>\$ 98.098,33</b>	<b>\$ 133.948,65</b>	<b>\$ 175.028,66</b>	<b>\$ 220.630,17</b>
<b>ACT. CORR DISPONIBLES</b>	<b>\$ 55.090,91</b>	<b>\$ 96.328,24</b>	<b>\$ 132.090,06</b>	<b>\$ 173.077,14</b>	<b>\$ 218.581,07</b>
CAJA - BANCOS	\$ 55.090,91	\$ 96.328,24	\$ 132.090,06	\$ 173.077,14	\$ 218.581,07
<b>ACT. CORR. EXIGIBLES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
IMPUESTOS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACT. CORR. REALIZABLES</b>	<b>\$ 1.685,80</b>	<b>\$ 1.770,09</b>	<b>\$ 1.858,59</b>	<b>\$ 1.951,52</b>	<b>\$ 2.049,10</b>
INVENTARIOS BEBIDAS	\$ 1.520,80	\$ 1.596,84	\$ 1.676,68	\$ 1.760,52	\$ 1.848,54
INVENTARIOS ALIMENTOS	\$ 165,00	\$ 173,25	\$ 181,91	\$ 191,01	\$ 200,56
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 27.203,26</b>	<b>\$ 21.138,41</b>	<b>\$ 15.072,91</b>	<b>\$ 13.042,31</b>	<b>\$ 10.953,03</b>
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>	<b>\$ 27.203,26</b>	<b>\$ 21.138,41</b>	<b>\$ 15.072,91</b>	<b>\$ 13.042,31</b>	<b>\$ 10.953,03</b>
Equipo de oficina	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Dep. Acum. Eq. Of.	\$ -60,00	\$ -120,00	\$ -180,00	\$ -240,00	\$ -300,00
Equipo de computación	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00	\$ 8.450,00
Dep. Acum. Eq. Comp.	\$ -2.816,39	\$ -5.632,77	\$ -8.449,16	\$ -8.449,16	\$ -8.449,16
Muebles y enseres	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00	\$ 9.130,00
Dep. Acum. Mueb. Y Ens.	\$ -913,00	\$ -1.826,00	\$ -2.739,00	\$ -3.652,00	\$ -4.565,00
Equipo de cocina	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50	\$ 3.541,50
Dep. Acum. Eq. Coc.	\$ -354,15	\$ -708,30	\$ -1.062,45	\$ -1.416,60	\$ -1.770,75
Equipo de sonido y video	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00
Dep. Acum. Eq. Son. y Vid.	\$ -760,00	\$ -1.520,00	\$ -2.280,00	\$ -3.040,00	\$ -3.800,00
Menaje de cocina	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01	\$ 193,01
Dep. Acum. Men. Coc.	\$ -64,33	\$ -70,76	\$ -77,84	\$ -21,29	\$ -23,42
Menaje de servicio	\$ 3.811,50	\$ 3.811,50	\$ 3.811,50	\$ 3.811,50	\$ 3.811,50
Dep. Acum. Men. Serv.	\$ -1.154,88	\$ -2.309,77	\$ -3.464,65	\$ -3.464,65	\$ -3.464,65
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 33.326,01</b>	<b>\$ 33.326,01</b>	<b>\$ 33.326,01</b>	<b>\$ 33.326,01</b>	<b>\$ 33.326,01</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ -6.122,75</b>	<b>\$ -12.187,60</b>	<b>\$ -18.253,10</b>	<b>\$ -20.283,70</b>	<b>\$ -22.372,98</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 11.198,17</b>	<b>\$ 23.885,74</b>	<b>\$ 26.448,70</b>	<b>\$ 30.406,66</b>	<b>\$ 33.371,06</b>
IVA POR PAGAR	\$ 3.663,00	\$ 3.846,15	\$ 4.038,46	\$ 4.240,38	\$ 4.452,40
PART. TRAB. POR PAGAR	\$ -	\$ 4.069,69	\$ 4.732,46	\$ 5.853,48	\$ 6.630,75
IMP. RENTA POR PAGAR	\$ -	\$ 8.057,98	\$ 9.370,27	\$ 11.589,90	\$ 13.128,88
SUELDOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTE PERSONAL POR PAG.	\$ 804,10	\$ 844,31	\$ 886,52	\$ 930,85	\$ 977,39
APORTE PATRONAL POR PAG.	\$ 958,90	\$ 1.006,85	\$ 1.057,19	\$ 1.110,05	\$ 1.165,55
PROVISION 13RO POR PAG.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVIS. 14TO POR PAG.	\$ 1.472,17	\$ 1.545,78	\$ 1.623,06	\$ 1.704,22	\$ 1.789,43
PROVIS. VACAC. POR PAG.	\$ 4.300,00	\$ 4.515,00	\$ 4.740,75	\$ 4.977,79	\$ 5.226,68
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 24.500,00</b>	<b>\$ 18.500,00</b>	<b>\$ 12.500,00</b>	<b>\$ 6.500,00</b>	<b>\$ 500,00</b>
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 24.500,00	\$ 18.500,00	\$ 12.500,00	\$ 6.500,00	\$ 500,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 35.698,17</b>	<b>\$ 42.385,74</b>	<b>\$ 38.948,70</b>	<b>\$ 36.906,66</b>	<b>\$ 33.871,06</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -1.718,20	\$ 26.851,00	\$ 60.072,86	\$ 101.164,31	\$ 147.712,14
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 48.281,80</b>	<b>\$ 76.851,00</b>	<b>\$ 110.072,86</b>	<b>\$ 151.164,31</b>	<b>\$ 197.712,14</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 83.979,97</b>	<b>\$ 119.236,74</b>	<b>\$ 149.021,56</b>	<b>\$ 188.070,97</b>	<b>\$ 231.583,21</b>

Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Las autoras



