



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
CAFETERÍA ESTILO COFFEE SHOP AL NORTE DE QUITO CON  
INGRESO DE MASCOTAS (PERROS Y GATOS)

AUTORA

Verónica Cristina Landázuri Pantoja

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA  
ESTILO COFFEE SHOP AL NORTE DE QUITO CON INGRESO DE  
MASCOTAS (PERROS Y GATOS)

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial mención  
Administración de Empresas

Profesor Guía  
MBA. Oswaldo Xavier Martínez Páez

Autora  
Verónica Cristina Landázuri Pantoja

Año  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Implementación de una Cafetería Estilo Coffee Shop al norte de Quito con ingreso de mascotas (perros y gatos), a través de reuniones periódicas con la estudiante Verónica Cristina Landázuri Pantoja, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Oswaldo Xavier Martínez Páez MBA  
1711663151

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Implementación de una Cafetería Estilo Coffee Shop al norte de Quito con ingreso de mascotas (perros y gatos), de la estudiante Verónica Cristina Landázuri Pantoja, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas MBA

1709267668

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Verónica Cristina Landázuri Pantoja

1719671735

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la vida, la salud y las fuerzas para hacer realidad este y todos mis sueños.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Paúl por su amor y comprensión.

A mi pequeña hija Juliana por ser mi más grande inspiración en la vida.

A mis padres por enseñarme a perseverar y alcanzar mis sueños.

A mis hermanos Juan y José por ser mi apoyo incondicional.

Y a mi sobrina Sofy por alegrar mi corazón siempre.

## RESUMEN

En la construcción del plan de negocios se obtienen resultados importantes que permiten apoyar la idea de emprender una cafetería amigable con las mascotas. El lugar escogido está ubicado estratégicamente en las inmediaciones del parque La Carolina por el sector de la Av. República del Salvador al norte de Quito, está pensado en un segmento de mercado objetivo el cual es cautivo de una necesidad no cubierta. Además, se observa que hoy en día existe una tendencia en crecimiento en cuanto a la importancia que tienen las mascotas en nuestra sociedad, ya que sus tutores o dueños muestran preocupación y respeto al dedicar parte de su tiempo para realizar actividades de socialización entre sus mascotas y la comunidad. Para posicionar la marca es necesario implementar estrategias de mercado que cubran las expectativas de los clientes. Según la investigación realizada, los aspectos más importantes a considerar en una cafetería amigable con las mascotas son: infraestructura, seguridad y limpieza del local. En el campo financiero, la inversión inicial requerida para la operación asciende a un valor de \$ 57.490,40 que es financiado por los accionistas con un 70% de capital propio y el 30% con crédito bancario, los resultados anuales obtenidos son positivos y generan utilidades a partir del año 1, lo cual refleja la estabilidad en la generación de ingresos y equilibrio en los egresos, también se obtuvo un VAN mayor a cero de \$ 57.597,11 con una TIR del 55.15% y un IR de 2.00, es decir que la TIR es mayor al WACC lo que indica que el proyecto es rentable y viable en su ejecución.



## **ABSTRACT**

In the construction of the business plan, important results are obtained in order to support the idea of starting a pet friendly cafeteria. The chosen location is strategically located around of the La Carolina park at República del Salvador Avenue, in the north of Quito, this regarding a target market segment which has a no covered need besides. It is observed that nowadays there is a growing trend in terms of the importance of pets in our society. The owners are aware of the importance and respect of dedicating part of their time to socializing activities between their pets and the community. To position the brand is necessary to implement market strategies that accomplish the expectations of the customers. According to the carried out research, the most important aspects to consider in a pet friendly cafeteria are: infrastructure, security and cleanliness. In the financial aspect, the initial investment required for the operation amounts is \$ 57.490,40 which is financed by the shareholders with 70% own capital and the 30% with bank credit. The annual results obtained are positive and generate profits since the first year, reflecting the stability in the generation of income and equilibrium in expenses. A NPV greater than zero of \$ 57.597,11 was also obtained with a TIR of 55,15% and IR of 2,00 so is greater than WACC, which indicates that the project is profitable and viable in its execution.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo PEST.....	3
2.1.1 Entorno político .....	3
2.1.2 Entorno económico .....	5
2.1.3 Entorno social .....	7
2.1.4 Entorno tecnológico .....	9
2.2 Análisis de la industria PORTER .....	11
2.2.1 Poder de negociación de los clientes.....	11
2.3 Matriz de evaluación de factores EFE .....	15
2.4 Conclusiones análisis PEST y PORTER .....	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	18
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	18
3.2 Análisis Investigación Cualitativa.....	18
3.3 Análisis Investigación Cuantitativa .....	22
3.3 Conclusiones de la Investigación .....	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	27
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo, cliente y tamaño de mercado. ....	27
5. PLAN DE MARKETING .....	29
5.1 Estrategia general de marketing .....	29
5.2 Mercado objetivo .....	29
5.3 Propuesta de Valor .....	31
5.4 Matriz de la propuesta de valor.....	32

5.4 Marketing Mix .....	34
5.4.1 Producto .....	34
5.4.2 Empaque .....	37
5.4.3 Precio.....	38
5.4.3.1 Estrategia general de precio .....	39
5.4.3.2 Costo de venta.....	39
5.4.3.3 Estrategia de entrada .....	40
5.4.3.4 Estrategia de ajuste .....	40
5.4.4 Plaza.....	41
5.4.5 Estrategia de distribución.....	41
5.4.6 Punto de Venta .....	41
5.4.7 Estructura del canal distribución .....	42
5.4.8 Tipo de Canal de distribución .....	42
5.4.9 Promoción.....	43
5.5 Proyección de costos del Plan de Marketing.....	46
5.6 Presupuesto del Marketing Mix.....	46
<b>6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA</b>	
<b>ORGANIZACIONAL Y OPERACIONES .....</b>	<b>47</b>
6.1 Misión, visión y objetivos .....	47
6.1.1 Misión .....	47
6.1.2 Visión .....	47
6.1.3 Objetivos de la organización .....	47
6.2 Estructura Organizacional .....	48
6.2.2 Diseño Organizacional y análisis comparativo con empresas del sector.....	49
6.2.3 Cadena de valor.....	53
6.3 Plan de Operaciones .....	54
6.3.1 Mapa de procesos .....	54
6.3.2 Ciclo de operaciones .....	56
6.3.3 Infraestructura requerida en la operación .....	57
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>59</b>
7.1 Proyección de ingresos y gastos .....	59

7.1.1 Proyección de ingresos.....	59
7.1.2 Estructura de costos .....	59
7.1.3 Proyección de gastos.....	60
7.1.4 Proyección márgenes de ganancia.....	61
7.2 Activos y pasivos corrientes.....	61
7.2.1 Políticas de pago .....	62
7.2.2 Políticas de cobro .....	63
7.2.3 Manejo de inventarios.....	63
7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	64
7.3.1 Inversión inicial .....	64
7.3.2 Cálculo del capital de trabajo .....	65
7.3.3 Estructura de capital .....	66
7.4 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja .....	66
7.4.1 Estado de resultados .....	66
7.4.2 Estado de situación financiera .....	67
7.4.3 Estado de flujo de efectivo .....	67
7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto .....	68
7.5 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	68
7.5.1 Proyección del flujo de caja del inversionista .....	60
7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	69
7.5.3 Criterios de valoración .....	69
7.5 Índices financieros.....	70
REFERENCIAS .....	75
ANEXOS .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resumen análisis del entorno .....	10
Figura 2. Relacionamiento de variables de PORTER .....	14
Figura 3. Infograma de Investigación de Mercado .....	24
Figura 4. Propuesta de valor .....	31
Figura 5. Matriz modelo Canvas.....	32
Figura 6. Producto bebidas .....	34
Figura 7. Producto alimentos.....	35
Figura 8. Producto ensaladas.....	35
Figura 9. Snacks para mascotas .....	35
Figura 10. Atributos del producto .....	36
Figura 11. Logotipo .....	37
Figura 12. Uniforme corporativo .....	37
Figura 13. Presentación producto .....	38
Figura 14. Presentación producto para llevar.....	38
Figura 15. Análisis de precio .....	40
Figura 16. Punto de venta .....	42
Figura 17. Tipo canal de distribución.....	42
Figura 18. Organigrama de la empresa.....	49
Figura 19. Organigrama Cafetería Modelo .....	50
Figura 20. Cadena de valor .....	53
Figura 21. Mapa de operaciones.....	55
Figura 22. Flujograma .....	57
Figura 23. Diseño del local .....	58
Figura 24. Espacio interno del local .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del CIU	2
Tabla 2. Factor de Análisis Poder de Negociación	11
Tabla 3. Factor de Análisis negociación proveedores	11
Tabla 4. Factor de Análisis nuevos entrantes	12
Tabla 5. Factor de Análisis producto sustitutos	12
Tabla 6. Factor de Análisis de competidores	13
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores EFE	15
Tabla 8. El mercado objetivo	29
Tabla 9. Costo de ventas	39
Tabla 10. Presupuesto marketing mix	46
Tabla 11. Objetivos de mediano plazo	48
Tabla 12. Objetivos a largo plazo	48
Tabla 13. Funciones del personal	50
Tabla 14. Gasto sueldos	53
Tabla 15. Maquinaria	58
Tabla 16. Proyección de ingresos	59
Tabla 17. Costos proyectados	60
Tabla 18. Proyección de gastos	60
Tabla 19. Márgenes	61
Tabla 20. Activos corrientes	62
Tabla 21. Pasivos corrientes	62
Tabla 22. Política de pago	62
Tabla 23. Políticas de cobro	63
Tabla 24. Inventarios	64
Tabla 25. Inversión inicial	64
Tabla 26. Activos no corrientes	65
Tabla 27. Capital de trabajo	65
Tabla 28. Condiciones de financiamiento	66
Tabla 29. Estado de Resultados proyectado	67
Tabla 30. Flujo de caja del proyecto	68
Tabla 31. Flujo de caja del inversionista	68

Tabla 32. Tasa de descuento.....	69
Tabla 33. Criterios de valoración.....	69
Tabla 34. Índices financieros.....	71

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El emprendimiento es una actividad innata del ser humano y, por lo tanto, debe regirse a acciones coordinadas y sistematizadas, precisamente este plan de negocios busca cubrir esta necesidad con el fin de evaluar varios aspectos de una idea de negocio en especial.

En este sentido, el presente proyecto busca identificar una oportunidad de negocio en el competitivo sector de la industria de alimentos, por lo que, para diferenciarse de otro tipo de negocios similares se enfoca en las personas que tienen un alto sentido de aprecio por las mascotas, pero que no cuentan con lugares de venta de alimentos que les permita el ingreso de las mismas. Es importante que el plan de negocios trate de identificar las principales necesidades de su mercado objetivo para acoplarlas a su idea de negocio, de esta manera ofrecer a los consumidores una alternativa diferente e inexistente en el mercado.

El propósito de este plan de negocios busca medir la viabilidad de implementar una cafetería estilo coffee shop ubicada al norte de Quito con acceso de mascotas (perros y gatos), en base a indicadores financieros y de operación sustentables.

Y De esta manera pueda el inversionista tomar una mejor decisión en su proceso de emprendimiento.

#### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Desarrollar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera sobre la creación de una cafetería estilo coffee shop con acceso de mascotas, ubicada al norte de Quito.



### 1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Evaluar el análisis del entorno externo con el fin de identificar los aspectos favorables que puedan beneficiar y posicionar la idea de negocio.
- Analizar mediante un proceso de investigación de mercados las preferencias y necesidades del mercado objetivo, sobre la aceptación o no de mascotas en una cafetería al norte de Quito.
- Describir la oportunidad de negocio que posicione al proyecto planteado en el mercado.
- Diseñar un plan de marketing para el negocio propuesto, seleccionando las estrategias de mercado más efectivas.
- Conocer si existe o no viabilidad financiera del proyecto planteado.

## 2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

A continuación, se analizarán e identificarán factores del entorno que pueden afectar positiva o negativamente al plan de negocio propuesto.

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme CIIU, la industria en la que se desenvuelve la empresa es la siguiente:

Tabla 1.

#### *Clasificación del CIIU*

<b>I</b>	Actividades de alojamiento y servicio de comidas
<b>I56</b>	Servicio de alimentos y bebidas
<b>I5610</b>	Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas
<b>I561001</b>	Restaurantes, cafeterías, comida para llevar, entre otros

## **2.1 Análisis del entorno externo PEST**

### **2.1.1 Entorno político**

- **Aspecto Gubernamental**

En el año 2017 con el nuevo mandato político del presidente Lenin Moreno se formuló el Plan Nacional de Desarrollo, vigente para el período 2017 – 2021. El cual se basa en el artículo 280 de la Constitución de la República, “El plan nacional de desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El Plan Nacional Económico presentado por el actual presidente Lenin Moreno evidencia cambios en materia política, entre ellos destaca cuatro ejes de acción y 14 medidas con las que se pretende reactivar la producción y dinamizar la economía del país, esto es bueno ya que fomenta una alianza antes dividida y que ahora se plantea entre el sector público y privado, el primer eje es la sostenibilidad de la dolarización, mejorando la balanza de pagos, exportando más y controlando la salida de divisas, otro eje es la reactivación productiva , el fortalecimiento y el incentivo al sector privado. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018), estas medidas son positivas para el emprendedor.

Entre otras leyes adoptadas y que benefician al sector productivo del país están:

- Eliminación del anticipo al Impuesto a la Renta a partir del ejercicio fiscal 2019.
- Eliminación total de Salvaguardas en el presente año
- Mantener la Dolarización
- Reducción del Gasto Público
- Entre Otros

Sobre las medidas arancelarias referente al tema de las salvaguardas, mismas que fueron adoptadas en marzo del 2015 para equilibrar la balanza comercial del país, han sido eliminadas gradualmente desde el año 2016 y desde el 1ero de junio del año 2017 han sido eliminadas en su totalidad (Ministerio de Comercio Exterior, 2017), por lo que ya no existen restricciones a las importaciones.

Dicha medida es positiva pues promueve una mayor competitividad en el sector empresarial obligando a mejorar sus procesos de calidad, ya que la población tiene mayores opciones de compra, también las empresas pueden importar maquinaria exclusivamente para la producción local con aranceles mínimos, e incentivos para que las empresas busquen maneras de innovar sus productos y servicios fomentando alianzas entre el gremio y el gobierno.

Así también entre los cambios en materia política que ha implementado el actual gobierno, al analizar el indicador del riesgo país, según a la información publicada por el Banco Central del Ecuador, al 30 de junio se ubica en 761 puntos, existiendo desde el mes de enero una tendencia al alza, esto no es bueno para el país pues se deteriora la imagen hacia afuera. (Banco Central Ecuador, 2018). Sin embargo, uno de los grandes desafíos propuestos por el actual gobierno se enfoca no aumentar la deuda externa por lo que adopta la medida de austeridad institucional y la reducción del tamaño del Estado. Se estima generar un ahorro de al menos USD 1000 millones por año. (Banco Central Ecuador, 2018), esto sin duda es bueno para la economía de un país pues mejoraría la imagen y la percepción actual en mercados extranjeros, generando así seguridad y confianza al inversionista.

- **Aspecto Legal**

En el campo laboral, en el Ecuador rigen varios derechos del trabajador que son obligación del empleador, y su no cumplimiento es sujeto de multas y penalizaciones. Entre los principales derechos laborales ligados a incentivos monetarios, se establecen los siguientes: afiliación al seguro social, pago salario mínimo, pago de horas extras, pago décimo tercero y décimo cuarto, vacaciones,

compensación por salario digno, licencia de maternidad y paternidad, pago de utilidades y compensación por despido y/o renuncia (Corporación Ediciones Legales, 2018).

Esta normativa laboral eleva los costos de producción de las empresas, esto es una amenaza para la generación de nuevos emprendimientos debido a que genera una fuerte presión a los ingresos de las empresas.

En lo que respecta a la tenencia de mascotas (perros y gatos) en la ciudad de Quito, se establece el respectivo Reglamento de tenencia de animales el cual en sus artículos 19 y 20, indica que los establecimientos que tengan actividades de comercio relacionado con mascotas, deben precautelar la salud de los animales y cuidar de su limpieza e higiene. El incumplimiento de estas normas es penado con multas, cierre del local y de ser el caso el enjuiciamiento penal (Ministerio de Salud Pública, 2009).

La existencia y actual vigencia del reglamento de mascotas es una oportunidad para que el proyecto pueda operar en base a criterios técnicos y de esta manera dar cumplimiento a las disposiciones de la autoridad competente.

### **2.1.2 Entorno económico**

- **Producto Interno Bruto**

Una de las variables más importantes de la producción local es el PIB con un crecimiento de la economía del país de 1,8% entre el año 2016 y 2017, esto denota una recuperación del decrecimiento registrado entre el año 2015 y 2016 de 1,5% (Banco Central del Ecuador, 2018).

En cuanto al comportamiento del PIB de la industria, entre el año 2016 y 2017 se registra un crecimiento de 2,52%, alcanzado el PIB un valor de 2,2 mil millones de dólares, esto representa el 1,7% del PIB a nivel nacional (Banco

Central del Ecuador, 2018). Estas cifras son positivas pues existe un crecimiento y estabilidad en el entorno económico para las empresas que operan en el país.

En lo que respecta a las proyecciones de crecimiento del país a largo plazo son positivas, según las cifras establecidas por el Banco Central, esto debido a factores como el crecimiento de las exportaciones no tradicionales y gracias al acuerdo firmado con la Unión Europea, que entre otros efectos positivos provocará un incremento anual del 0,10% del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión (Vicepresidencia de la República, 2017), además de un efecto favorable en la generación de empleos y en ingresos para la población para los siguientes años, se proyecta también un crecimiento en la región de 1,60% para 2018, 2,39% en 2019 y 2,49% para 2020. (Banco Central Ecuador, 2018). Estas cifras muestran una recuperación de la economía nacional, siendo una oportunidad para el proyecto, pues se observa una recuperación tanto de la economía local como en la región.

El PIB en el primer trimestre del año 2018 creció en el 1,9% en relación al mismo período del año 2017. En lo relacionado al consumo de los hogares, este indicador creció en el 4,6% en el primer trimestre con relación al año 2017 (Banco Central Ecuador, 2018).

- **Inflación**

La información con respecto a la inflación en el año 2018, muestra que este indicador se ha mantenido estable y con una tendencia a la baja, en el mes de enero de 2018, se presentó una inflación de 0,19% con respecto y en el mes de junio se redujo a una inflación negativa de 0,27%. Esto es positivo pues muestra que existe estabilidad en el precio de los productos y servicios de la canasta básica familiar, especialmente a lo que refiere a los productos de origen agrícola (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es una oportunidad para generar emprendimientos y competitividad en el sector de servicios de alimentación.

- **Tasa de interés activa**

La tasa de interés activa referencial publicada por el Banco Central, ha tenido una disminución en el año 2018, en el mes de enero esta tasa tenía un porcentaje de 7,72% y en el mes de junio tuvo un porcentaje de 7,48% (Banco Central del Ecuador, 2018). Esta disminución en la tasa de interés activa referencial incide en la disminución de la tasa de interés que aplica el sistema financiero nacional en la concesión de crédito, la cual ha disminuido de 16% en el año 2017 a 14% en el año 2018, en lo que respecta al crédito para financiamiento de actividades productivas. Esto es una oportunidad para el acceso a financiamiento de emprendimientos y en la disminución del gasto asociado al pago de créditos para financiar la inversión inicial.

Estas cifras económicas representan una oportunidad para el proyecto, pues se observa una recuperación de la economía en el año 2018, tanto en la industria como en la economía a nivel global.

### **2.1.3 Entorno social**

- **Demanda laboral**

La demanda laboral en el Ecuador se ha incrementado en el último semestre del 2017, aumentando el número de personas con empleo de 7,4 millones a 7,6 millones entre diciembre de 2016 a diciembre 2017. Este aumento en la demanda laboral muestra disminución de las cifras de desempleo de 7,4% en el 2016 a 5,6% en el 2017. Las ciudades con mayor aumento de la demanda laboral fueron Guayaquil, Ambato y Cuenca. La mayor creación de empleo se registró en el sector de manufactura y agricultura. En lo que respecta a la industria de alojamiento y servicio de comida, la demanda laboral disminuyó de 6,5% a 6,1% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

El crecimiento de la demanda laboral en el último semestre es una oportunidad puesto que al existir ocupación de nuevas plazas de trabajo impacta

positivamente pues dinamiza la economía de un país haciendo que el proyecto sea atractivo a la inversión local o extranjera.

- **Aspectos culturales**

El comportamiento de las personas con respecto a la tenencia de mascotas se ha incrementado, en la ciudad de Quito 3 de cada 5 familias tiene una mascota en su casa, especialmente perros (Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, 2015). Esto es una oportunidad para el proyecto porque muestra que el comportamiento de las familias hoy en día es cada vez mayor y de gran apego hacia los animales.

- **Aspectos demográficos**

La distribución de la población del Ecuador se concentra mayoritariamente en dos ciudades Quito y Guayaquil, que abarcan el 42% de la población a nivel nacional. En el caso de la ciudad de Quito, la distribución por género es 51% mujeres y 49% hombres. En cuanto a la estructura de la población por edad, el 37% corresponde a menores de 18 años, 34% entre 20 y 40 años, 20% corresponde a personas entre 40 y 60 años y un 9% son personas mayores a 60 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

La estructura demográfica impacta positivamente al negocio propuesto debido a que existe una alta concentración de población joven que habita en la ciudad de Quito lo cual es una ventaja para el proyecto debido al crecimiento del mercado objetivo.

- **Aspectos ambientales**

En este aspecto existe un déficit de establecimientos que no tienen el permiso respectivo, en el caso de negocios vinculados con la industria de alojamiento y servicios de comida, el 77% no cuentan con ningún tipo de permiso ambiental y tan solo el 13% tienen un certificado actualizado. Por otro lado para el tratamiento de generación de residuos líquidos no saludables el 30% de los establecimientos

de comida en la ciudad de Quito cuentan con una gestión interna para estos elementos que contaminan el alcantarillado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Este déficit en cuanto al cumplimiento de la normativa ambiental es una amenaza para el proyecto debido a la falta de conciencia ambiental que le dan las empresas al medio ambiente por lo que resulta poco atractivo a empresarios de afuera invertir bajo este escenario.

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

- **Gestión de calidad**

La gestión de la calidad en la industria de alojamiento y servicios de comida es reducida, el 2,58% de los establecimientos cuentan con algún tipo de certificación en procesos de calidad y 6,9% tienen certificaciones de buenas prácticas de manufactura (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

Esta información con respecto a la gestión de calidad aplicada en la industria es una amenaza debido a la deficiente mano de obra calificada en procesos de preparación y manipulación de alimentos y bebidas.

- **Transferencia de tecnología**

La transferencia de tecnología en el Ecuador es menor a la media de América Latina, tan solo el 12% de las empresas del país participa en algún proceso de capacitación donde exista transferencia de información y tecnología desde centros de innovación, como universidades o centros especializados. Esto ubica al Ecuador entre los países con menor índice de innovación, ubicándose en el puesto 119 de un ranking de 141 países a nivel mundial (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). Esto es una amenaza para el proyecto pues denota que en el país no existe amplia cooperación entre lo académico y el sector privado disminuyendo así la automatización de la industria.



En la siguiente figura se resume los aspectos positivos y negativos en cuanto al análisis de entornos.



*Figura 1.* Resumen análisis del entorno

### **Relacionamiento de variables PEST**

Al considerar los aspectos del entorno en el que se mueve la industria de alojamiento y servicio de comidas se observa que el aspecto económico se relaciona con el aspecto político, esto debido a que el gobierno actual en su línea de acción se enfocará en el incentivo a los emprendimientos mediante la aplicación de programas que fortalezcan las líneas de crédito, y de esta forma generar nuevas plazas de trabajo superando el decrecimiento en la demanda laboral, que en el 2017 pasó del 6,5% a 6,1% esta propuesta desde el Poder Ejecutivo es beneficioso para la economía del país pues impacta reduciendo el índice de desempleo presentado en este sector.

También en el aspecto social se puede identificar que existe una relación directa con el aspecto político, pues la normativa vigente en cuanto a la tenencia responsable de mascotas establece en la Ordenanza Nro. 128 la responsabilidad del dueño o tutor sobre socializar a su mascota con el medio que lo rodea, normativa que muestra una aceptación positiva por la comunidad pues existe mayor respeto y el cuidado hacia las mascotas, esto según el estudio realizado por la Secretaria de Salud del Distrito Metropolitano de Quito.

En el aspecto tecnológico se puede observar que la falta de innovación en la industria disminuye las posibilidades de la obtención de certificaciones referente a la mejora en los procesos de calidad ya que tan solo el 6,9% de establecimientos de la industria tienen certificaciones de buenas prácticas de manufactura esto afecta negativamente al proyecto.

## 2.2 Análisis de la industria PORTER

### 2.2.1 Poder de negociación de los clientes

Tabla 2.

*Factor de Análisis Poder de Negociación*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Concentración de clientes: conforme la información del entorno social, el 60% de las familias de la ciudad de Quito tienen mascotas, esto representa cerca de 600.000 personas que tienen una mascota en su hogar. Esto es una alta concentración de clientes y representa un riesgo bajo para el proyecto. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)	1			
Costo de cambio cliente: en la ciudad de Quito existen 10.053 establecimientos dedicados al servicio de alimentos, esto indica un bajo costo de cambio para el cliente, calificando como riesgo alto debido a la facilidad de encontrar un establecimiento que brinde estos servicios. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2018)				4
Integración del cliente hacia atrás: el cliente tiene facilidad para preparar sus alimentos, esto se califica como riesgo alto para el proyecto. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 1982)				4
<b>Promedio</b>	<b>3,00</b>			

### 2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 3.

*Factor de Análisis negociación proveedores*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Diferenciación proveedor: el grado de diferenciación de los proveedores para la industria de servicio de alimentos es bajo, porque provee el mismo tipo de insumos agrícolas, cárnicos y	1			

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
procesados, esto sin duda afecta positivamente al proyecto. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 1982)				
Costo de cambio: es medio bajo porque no es difícil encontrar proveedores, ya que el número de empresas dedicadas a la provisión de alimentos y bebidas es 3499 según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías. (Superintendencia de Compañías, 2018)		2		
Capacidad integración del proveedor: el riesgo de los proveedores de alimentos y bebidas es medio bajo, ya que se puede acceder con facilidad a la industria		3		
<b>Promedio</b>	<b>2,00</b>			

### 2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Tabla 4.

#### *Factor de Análisis nuevos entrantes*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Barreras de entrada: se refiere al cumplimiento de normativas y reglamentos de las autoridades locales y nacionales, esto para el proyecto es un riesgo medio alto debido a que cada vez son más las exigencias en cuanto a permisos de funcionamiento en actividades relacionadas a la venta de alimentos.			3	
Requerimientos de capital: para iniciar una actividad en el sector de alimentos y bebidas se requiere su inversión es mínima, lo cual dependerá del tamaño del establecimiento, esto es un riesgo medio alto para el ingreso de nuevos participantes en la industria.			3	
Políticas públicas: la generación de políticas públicas tiene apertura para generación de nuevos negocios como se lo estableció en el análisis de entornos, siendo un riesgo medio alto. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)			3	
<b>Promedio</b>	<b>3,00</b>			

### 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 5.

#### *Factor de Análisis producto sustitutos*

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Relación precio y calidad: existe una relación directa entre precio y calidad en la industria de servicios de alimentos y bebidas, ya que, si el producto final tiene mejores insumos, su precio será mayor al de la competencia, esto un riesgo medio alto para la amenaza de productos sustitutos. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 1982)			3	

<b>Factores de análisis</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio bajo</b>	<b>Medio alto</b>	<b>Alto</b>
Diferenciación de la prestación del servicio: en la industria de servicios de alimentos y bebidas existe un riesgo medio alto en la diferenciación en el producto pues depende de los insumos utilizados, la ubicación del restaurante o cafetería y otros.			3	
<b>Promedio</b>	<b>3,00</b>			

## 2.2.5 Rivalidad de los competidores

Tabla 6.

### *Factor de Análisis de competidores*

<b>Factores de análisis</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio bajo</b>	<b>Medio alto</b>	<b>Alto</b>
Crecimiento de la industria: en el año 2017 tuvo un crecimiento de 2,52% que es mayor al crecimiento de la economía de 1,8%. Esto indica que el sector brinda un escenario estable y en crecimiento, por lo que es un riesgo bajo. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018)	3			
Número de competidores: la información de la Superintendencia de Compañías tiene 10.053 negocios que se dedican al servicio de alimentos y bebidas, esto muestra un riesgo alto para la rivalidad de la industria. (Superintendencia de Compañías, 2018)				4
Barreras de salida: para la industria las barreras de salida son bajas, ya que su requerimiento de capital no es elevado y no existe barreras de salida legales, esto es un riesgo medio bajo	3			
<b>Promedio</b>	<b>3,33</b>			

## Relacionamiento de variables PORTER

Para ilustrar el análisis de la industria se muestra el siguiente gráfico:



*Figura 2.* Relacionamiento de variables de PORTER

Se puede observar en la gráfica que existe un riesgo medio alto en los factores de nuevos entrantes, rivalidad de competidores, sustitutos y clientes pues obtienen el mayor grado de riesgo, mientras que el factor de proveedores se ubica en un riesgo bajo, esto permitirá tener una mejor apreciación sobre el entorno que rodea a la industria, sus planes y acciones a establecer.

La relación directa entre el poder de negociación que tienen los clientes con los productos sustitutos hace que el cliente sea cada vez más exigente a la hora de decidir que servirse, debido a que en el mercado es fácil encontrar diversas ofertas de alimentos de rápida preparación.

Otra variable que muestra relación en el análisis de Porter es el ingreso de nuevos competidores versus la rivalidad existente de aquellos que ya son parte de la industria, en estas variables es inevitable el costo de inversión de capitales que ninguno están dispuesto a perder, por lo que se vuelve un escenario comercial de alta competitividad donde el valor agregado marcará la diferencia.

## 2.3 Matriz de evaluación de factores EFE

Tabla 7.

*Matriz de evaluación de factores EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Aspecto gubernamental	0,08	3	0,24
2	Aspecto legal (Tenencia de mascotas)	0,08	3	0,24
3	Recuperación económica	0,08	4	0,32
4	Incremento demanda laboral	0,06	3	0,18
5	Comportamiento de personas respecto a las mascotas	0,08	3	0,24
7	Negociación de los Clientes (Concentración)	0,08	3	0,24
8	Poder de negociación de proveedores	0,05	2	0,10
<b>AMENAZAS</b>				
9	Regulación laboral	0,06	2	0,12
10	Falta de conciencia ambiental en las empresas	0,05	2	0,10
12	Tecnología ( Transferencia)	0,06	2	0,12
13	Costo de cambio de cliente	0,08	3	0,24
14	Ingreso de nuevos competidores	0,08	3	0,24
15	Disponibilidad de productos sustitutos	0,08	3	0,24
16	Rivalidad de la industria	0,08	4	0,32
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,94</b>

El análisis de la matriz EFE obtuvo una puntuación de 2,94 que proviene de 8 oportunidades y 8 amenazas, siendo la mayor oportunidad identificada la recuperación económica del país (Banco Central del Ecuador, 2018) con una ponderación de 4, seguida del comportamiento de las personas hacia las mascotas y el aspecto legal, este último obliga a los dueños de mascotas a socializarlas con la comunidad, (Ministerio de Salud Pública, 2009) lo que favorece de gran manera al estudio del negocio propuesto, por otra parte la mayor amenaza identificada es la rivalidad en la industria con una puntuación de 4, esto debido al gran número de negocios dentro de la industria de alimentos y bebidas que, seguido de nuevos competidores y el costo de cambio de cliente muestran que existe un riesgo alto al querer ingresar a competir, sin embargo la puntuación resultante es superior al promedio de 2,50, lo que indica que la

industria está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno, matriz adjuntada en el Anexo 1.

## **2.4 Conclusiones análisis PEST y PORTER**

Las conclusiones más importantes a las que se ha podido llegar sobre las variables analizadas en Pest y Porter se describen en orden de prioridad en función de la ponderación obtenida de la matriz EFE.

1.- El análisis del entorno económico permite concluir que la marcha de la economía nacional está en recuperación, esto después de la recesión del año 2016 según cifras del BCE, que pronostica al 2023 un crecimiento económico, esto gracias a las medidas adoptadas por el actual régimen, que entre otros aspectos la firma del acuerdo con la Unión Europea pronostica un incremento del 0,13 % en la inversión extranjera, a ello se suma la estabilización alcanzada por la venta del crudo y la innovación en ciertas áreas. De manera global la economía crecerá en el país para el 2019 en 2,39% y 2,49% para 2020. (Banco Central Ecuador, 2018).

Por otro lado, la tasa de interés activa ha disminuido esto es una oportunidad para el acceso a financiamiento de emprendimientos y en la disminución del gasto asociado al pago de créditos para financiar la inversión inicial. En conclusión, estos aspectos son favorables pues indican que la economía del país no está en recesión sino más bien brinda un escenario estable y en crecimiento para el proyecto planteado.

2.- Una de las medidas de carácter político que ha generado confianza es el fortalecimiento a la dolarización la cual genera estabilidad económica y atrae capitales extranjeros, también la exposición de la deuda real muestra la preocupación por el régimen y evidencia el gran reto que tiene el gobierno actual, para lo cual implementa una política de reducción del gasto público lo que favorece al país pues regula la adquisición de nueva deuda , sin duda esto influye

en el indicador de riesgo país que a pesar de tener un histórico al alza sus recientes políticas del plan de gobierno actual están enfocados en la alianza público privada y la atracción de inversión extranjera lo que dinamiza la economía del país. Esto es beneficioso al proyecto pues basa su modelo en función de la seguridad jurídica al inversor local y extranjero.

3.-La rivalidad de los competidores es alta, esto se muestra en el crecimiento de la industria y el número de competidores que, debido a la facilidad para acceder al sector eleva la competencia entre ellos, esto es una amenaza para el proyecto.

4.-El poder de negociación de los clientes es alto y representa una amenaza puesto que existe un elevado número de cafeterías y restaurantes, lo cual incide en un bajo costo de cambio para el cliente.

5.-El entorno tecnológico representa una amenaza para el emprendimiento porque existe una baja transferencia de tecnología entre las empresas y los generadores de procesos de innovación lo cual obliga a las empresas a buscar fuera del país maquinaria que transforme insumos alimenticios.

6.-La posibilidad de nuevos entrantes es una amenaza para la industria, porque es un sector atractivo para inversionistas, además no existen barreras de salida exigentes y su capital de inversión no es elevado.

7.-Los productos sustitutos representan una amenaza debido a que existe una estrecha relación entre calidad y precio, con respecto a la diferenciación del servicio depende de los insumos utilizados por cada establecimiento.

8.-El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe un alto número de negocios que pueden proveer insumos a la industria, esto implica un bajo costo de cambio de proveedor lo cual gracias a los suelos y clima favorable del país convierten esto en una oportunidad para el emprendimiento.



9.-El resultado del análisis de la matriz EFE el cual es superior al promedio de 2,5 permite identificar que tanto las oportunidades y amenazas encontradas están respondiendo adecuadamente dentro de la industria bajo condiciones normales, siendo la mayor oportunidad identificada la recuperación económica del país (Banco Central del Ecuador, 2018) con una ponderación de 4, lo cual es positivo pues garantiza la estabilidad económica de los mercados.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

Para llevar a cabo el análisis del cliente se ha realizado dos tipos de investigación:

- Cualitativa como el Focus group y dos entrevistas a profundidad a expertos.
- Cuantitativa como la encuesta y que en este caso de estudio se realizaron cincuenta (50) encuestas.

Con esta investigación se conocerá los aspectos más importantes que debe tener una cafetería con acceso a mascotas. Se pretende obtener información acerca de la demanda del producto, necesidades insatisfechas, comportamiento de compra de los consumidores, demanda potencial, entre otros aspectos, con la información obtenida se determinará el mercado objetivo para el producto.

#### **3.2 Análisis Investigación Cualitativa**

Se utilizó el Focus Group con la participación de ocho personas de clase socioeconómica media y media alta, entre hombres y mujeres de 24 y 54 años de edad de la ciudad de Quito que forman parte del mercado objetivo.

Entre la información más relevante sobre una cafetería de acceso a mascotas los participantes indican que los de mayor importancia son: aspectos de seguridad, es decir que el lugar cuente con infraestructura adecuada para

mantener a las mascotas en sus instalaciones, que no existan mascotas sueltas en el local, y que los animales siempre estén con correa y bozal, otro aspecto es la limpieza, ya que al ser un lugar de expendio de alimentos se debe mantener libre de contaminación y bacterias, adicional indican se debería tener en cuenta la división de espacios y áreas verdes, además manifiestan que exhibir los permisos de funcionamiento y las normas que aplican dentro del local transmitiría confianza al cliente.

La personalización de los artículos para las mascotas también es mencionada por los participantes, por ejemplo: dispensadores de funda en cada mesa, bebederos de agua, colchonetas personalizadas para perros, distintivos en colores para conocer el temperamento de la mascota entre otros, también indican sería una buena opción poner a disposición de los clientes la venta de snacks para mascotas o juguetes.

En cuanto al producto a ofrecer el segmento poblacional indica que a la hora de elegir una bebida entre agua, café, té y jugos naturales prefieren el café, y su variedad favorita el expresso y capuchino cuya frecuencia de consumo es de por lo menos una vez a la semana en cafeterías.

En cuanto a la decoración del local se indica que debe tener relación con el ambiente amigable hacia las mascotas, esto daría mayor distinción del lugar.

Por otro lado, sobre la presentación del producto los clientes prefieren las bebidas calientes en tazas medianas y que estas ayuden a mantener caliente el café, mientras que las bebidas frías prefieren sean en envases grandes de colores llamativos como el rojo, verde, naranja y blanco.

### **Entrevistas a profundidad a expertos**

Las entrevistas llevadas a cabo permitirán corroborar con los expertos los gustos y tendencias del consumo del café, así como el grado de aceptación de las mascotas en diversos negocios de hoy.

### **Entrevista a Experto 1**

Lugar: Academia de Barismo y Cafetería Isveglio, Ma. Betania Campo. Maestra y Barista profesional de la cafetería Isveglio, la entrevista se encuentra adjuntada en el Anexo 2.

La experta indica que el sector de alimentos en Ecuador como en Latinoamérica como tal ha ido creciendo, así como sus preferencias pues los clientes cada vez son más exigentes a la hora de decidir por una variedad de café, esta relación permite identificar que el aporte de la producción del sector alimenticio dinamiza la economía del país al estar en crecimiento, de igual manera comenta sobre las tendencias, pues manifiesta que los hombres prefieren bebidas fuertes como Espresso simple con poca leche y el DryMacciato que es un espresso doble con quince gramos de leche, por lo que se siente la intensidad mientras que las mujeres prefieren bebidas calientes más dulces, como el Macciato y el Cappuccino, lo que permite identificar sobre este comportamiento tiene relación de forma directa con la conducta de los consumidores que buscan distintas alternativas de cafés para satisfacer su necesidad y la opción de relacionarse con otras personas.

Así también indica como mayor fortaleza y prestigio de su cafetería la creación de diversos tipos de cafés con producto 100% ecuatoriano, pues indica que en el país las condiciones climáticas y de suelos nos dan ventaja, pues los insumos se encuentran con facilidad y accesibles en el mercado.

Otro aspecto relevante que menciona la experta es sobre la inversión la cual indica que se puede adaptar a las necesidades propias del local, por ejemplo, una máquina de espresso puede constar desde \$ 3.500 hasta \$ 20.000 usd cuyo limitante es que todas las máquinas no son fabricadas en nuestro país y se las debe conseguir afuera o través de intermediarios, a esto se suma la obtención de permisos de funcionamiento que indica no son complicados, pero llevan tiempo especialmente el permiso de los Bomberos ya que dura alrededor de dos meses su obtención y esto retrasa la operación del negocio.

Finalmente, en cuanto a la idea de negocio le resulta interesante y atractiva la idea siempre y cuando se consideren aspectos básicos y elementales como la higiene y el cuidado responsable de las mascotas dentro del local.

### **Entrevista a Experto 2:**

Institución: Protección Animal Ecuador PAE, Melissa V. Vascones, Coordinadora de Comunicación y Voluntariado PAE, el cual se encuentra adjuntado en el Anexo 3.

En la entrevista que se llevó a cabo con la experta se trató varios temas sobre la idea de negocio entre los cuales referente sobre aspectos conductuales indicó que, en la actualidad ha crecido el conocimiento de las familias por sus mascotas, ahora entienden que el perro ya no es el guardián de la casa o que los gatos son un objeto bonito dentro del hogar, este factor de entendimiento hacia el animal es el escenario óptimo para que las autoridades de control y difusión eliminen la brecha existente con la comunidad pues existen locales que han pasado de tener carteles en la puerta de “se prohíben mascotas” por “se reciben mascotas”, esta apertura se basa en que antes se creía que los animales ensucian el local sin tener en cuenta que también el hombre lo puede hacer, incluso aún más, por lo que en cierta manera es una forma de injusticia y discriminación hacia las personas que aman a sus mascotas, este comportamiento permite evidenciar el avance que tiene nuestra sociedad por el respeto a las mascotas.

Por otra parte, el experto asegura que los negocios ideales que permitan el ingreso de mascotas serían de alimentos o de tipo distracción como los más apropiados, esto por el tiempo de permanencia en el local ya que cada vez son más los clientes que acuden junto a su mascota.

### 3.3 Análisis Investigación Cuantitativa

El tamaño de la muestra para el presente estudio de tipo académico es de cincuenta encuestas las cuales se llevaron a cabo a fin de poder conocer la percepción y gustos del cliente por el consumo del café, así como el grado de aceptación de las mascotas en cafeterías, documento que se encuentra adjuntado en el Anexo 4.

En base a la información obtenida en las encuestas se realizó la matriz de correlación, misma que se encuentra adjuntada en el anexo 5, la cual permite analizar aspectos que fueron consultados y que además se relacionan entre sí, posterior a ello se validó las ponderaciones obtenidas en las tablas de contingencia que se encuentran en el Anexo 6 resultantes del cruce entre variables, desde esta manera se puede interpretar la información de forma más ampliada que solo la simple tabulación de encuestas.

#### **Los resultados obtenidos son los siguientes:**

En relación a la pregunta referente a la tenencia de mascotas en el hogar el 92.3% de los encuestados indica tener una mascota en casa, de los cuales el 80,8% tienen perro, seguido de un 15,4% que tienen gatos y solo un 3.8% tiene una mascota diferente a perros o gatos, esto se relaciona además con la respuesta obtenida referente al grado de aceptación de las mascotas en las cafeterías, cuya respuesta fue del 94% de aceptación según los encuestados.

En cuanto a la pregunta sobre frecuencia de consumo y lugares preferidos para tomar café, el 76.9% de los encuestados indican les gusta el café y lo toman casi a diario, seguido de un 70% que escogen a las cafeterías como su lugar favorito, sobre este mismo tema en cuanto a la ubicación, al analizar las variables obtenidas en la matriz de correlación, el 82% de los encuestados manifiesta su acogida por un local ubicado al norte de Quito, seguido de un 58 % que prefiere al sector de la Av. República del Salvador.

Además, se encontró que las variables obtenidas mediante la matriz de correlación entre el tipo de promociones más atractivas y el medio de comunicación preferido, el 26% prefiere las promociones 2x1, y el 78.8 % de los encuestados indica le gusta conocer información por medio de redes sociales, esto último afirma el resultado obtenido en función del perfil de los encuestados donde se evidencia que el 55% se ubica en el rango de edad entre 28 y 37 años de edad seguido por un 21% en el rango de edad de entre 18 y 27 años, también se observa que el 57% de las personas encuestadas pertenece al género femenino, esto determina que la encuesta tiene una tendencia hacia la opinión de las mujeres más que los hombres, con respecto a su formación académica se observa que el 61% de los encuestados posee un título universitario lo que permite asegurar que los posibles clientes son personas jóvenes y profesionales que prefieren estar informados por redes sociales.

Por otra parte, según el análisis del modelo Van Westendorp de sensibilidad al precio, y en función de la información obtenida mediante la encuesta se obtiene que el precio óptimo del café Capuccino de taza mediana al que se debe vender es de \$2.80 usd, este valor está dado por el cruce de las líneas CNP(caro que no pagaría) y BNP(barato que no pagaría) ya que es el punto en el que el producto deja de ser muy barato o muy caro al cliente, con esto se puede analizar que la idea de negocio planteada a través de su producto a ofrecer está siendo más valorado que el promedio del mercado, es decir se ha logrado transmitir el valor agregado de forma adecuada, de modo que los clientes están dispuestos a pagar un valor mayor del que pagarían en promedio por otros productos similares.

## Resultados más relevantes de la investigación cuantitativa:

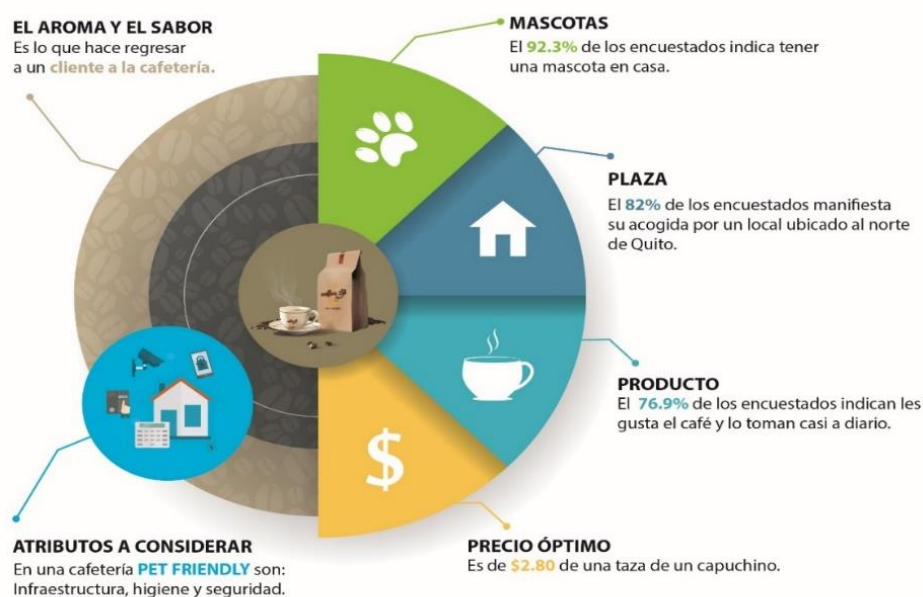


Figura 3. Infograma de Investigación de Mercado

### 3.3 Conclusiones de la Investigación

El resultado obtenido de la investigación cualitativa y cuantitativa ha permitido determinar el comportamiento de compra de los clientes, así como los aspectos más relevantes que aportan sustancialmente al proyecto planteado, cuyas conclusiones detalladas a continuación resultan de un análisis estadístico inferencial, para lo cual se ha utilizado la matriz de correlación entre variables y tablas de contingencia que muestran relación con el análisis cuantitativo.

Además, este análisis permite en cierta forma predecir el comportamiento de compra del cliente.

Las conclusiones más relevantes son:

- 1.- Existe un segmento de mercado que está desatendido, esto se confirma tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa, ya que al consultar a los participantes se evidencia el desconocimiento de este tipo de lugares, y además se nota su satisfacción al pensar que puede llegar a existir

lugares que atiendan su necesidad actual que es tener un lugar para disfrutar de café junto a sus mascotas y en condiciones adecuadas, además mediante la encuesta realizada se observa que en la pregunta referente a este mismo tema el 98% de los encuestados indica no conocer la existencia de una cafetería que permita el ingreso de mascotas, esto confirma el resultado obtenido, ubicando a la demanda potencial del mercado meta en un 90% de quienes están dispuestos a acudir a este tipo de locales sin rechazo a las mascotas, resultado que ha sido analizado en función a los datos de la muestra en la investigación realizada.

- 2.- En cuanto a la variedad, el Capuccino es la bebida preferida por quienes gustan del café, esto según la información obtenida en la entrevista al grupo focal donde el aroma y el sabor son los atributos considerados como los más relevantes que debe tener el café, y que sumado a esto el hecho de ser una cafetería de acceso a mascotas los participantes indican que las normas y medidas que deben ser consideradas por los dueños de este tipo de locales son: higiene del local, infraestructura con espacios definidos, zonas verdes y seguridad de las mascotas dentro del local con el uso permanente de correa y bozal, de igual forma esto es corroborado en la encuesta, cuyas respuestas obtenidas en la pregunta sobre el nivel de importancia de varios aspectos que debe contar una cafetería pet friendly, los de seguridad y limpieza obtienen la ponderación más alta en relación a otros aspectos como el precio o ubicación del local.
- 3.- En relación a la frecuencia del consumo del café se observa que es alta pues va de una a tres tazas diarias de café, acudiendo en promedio una vez por semana a la cafetería de su preferencia, esto muestra que existe cierta dependencia por el producto del café, lo que permite predecir que el producto tendrá gran acogida en el segmento de mercado al que está dirigido.
- 4.- Se puede identificar que el precio óptimo según el análisis de Van Westendorp para la taza de café Capuccino de tamaño mediano es de \$2.80 usd esto según la información de la encuesta, lo que muestra que el producto a ofrecer es más valorado que el del promedio del mercado ya



que los clientes están dispuestos a pagar un valor mayor a cambio de un beneficio mayor que al de otros productos de similares características.

- 5.- El 58% de las personas indican no tener inconvenientes al visitar una cafetería con acceso de mascotas, indicando que su sector de preferencia es junto a la Av. República del Salvador, esto beneficia al proyecto debido a que este lugar se considera atractivo para este tipo de negocios, y que además es favorecido por estar junto a uno de los parques más grandes de Quito, el parque La Carolina, el cual permite todo tipo de recreación familiar en compañía de sus mascotas.
- 6.-Referente a las promociones según la investigación cuantitativa como la más atrayente es la de los días 2x1 cuyo porcentaje mayoritario es del 26% de los encuestados, resultado que se afirma en el diálogo grupal donde la mayoría de personas colocan a este tipo de promoción seguido al canje de cupones como favoritas.
- 7.- Por otro lado, el medio de comunicación preferido es a través de las redes sociales, esto según la entrevista que se llevó a cabo a los participantes del grupo focal, pues este medio les permite a los clientes enterarse de ofertas, promociones y nuevos productos o servicios de forma más dinámica y oportuna, esta información también es apoyada por la investigación cuantitativa, pues en la pregunta sobre el medio de comunicación favorito con un porcentaje del 78,8 % ubica a las redes sociales como el de mayor aceptación, seguido de un 44% que se entera a través de referencias familiares y de amigos.
- 8.-Finalmente, según la acotación de los expertos al respecto de la importancia que hoy en día tienen las mascotas en nuestra sociedad se evidencia la preocupación y respeto por las mismas, ya que los tutores (dueños) de mascotas dedican parte de su tiempo a realizar actividades de socialización entre sus mascotas y la comunidad.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo, cliente y tamaño de mercado.**

La oportunidad del presente plan de negocios, se construye en base a la información obtenida tanto en el análisis de entornos, análisis del cliente y el tamaño de la muestra.

#### **Las principales oportunidades encontradas son:**

La oportunidad encontrada en cuanto al entorno político parte del actual gobierno del Presidente Lenin Moreno, el cuál mediante la presentación de su plan económico manifiesta que: reactivar la producción nacional y dinamizar la economía del país son su prioridad, así también otro eje de su modelo económico es el fortalecimiento de la moneda actual y el incentivo al sector privado, muestra de ello es la eliminación del anticipo al Impuesto a la Renta a partir del 2019. (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Esto favorece en gran manera al proyecto pues les da liquidez a las empresas, seguridad al inversor y una economía local estable.

Otro aspecto importante impulsado por el actual gobierno son las alianzas público privadas que buscan fortalecer el músculo financiero del país, efecto que es calificado como positivo pues busca la generación de empleos, mejorar los ingresos para la población y garantías al sector empresarial.

En el aspecto económico una de las oportunidades encontradas son las proyecciones de crecimiento del país a largo plazo, mismas que según cifras del BCE son positivas además de un crecimiento en la región de 1,60% para 2018, 2,39% en el 2019 y 2,49% para 2020. (Banco Central Ecuador, 2018). Estas cifras muestran una recuperación de la economía nacional.

En cuanto al crecimiento de la industria se observa que el PIB refleja un con un crecimiento de la economía del país de 1,8% entre el año 2016 y 2017, esto denota una recuperación del decrecimiento registrado entre el año 2015 y 2016 de 1,5% (Banco Central del Ecuador, 2018). Además la inflación se ha mantenido en tendencia a la baja esto es positivo pues existe estabilidad en el precio de los productos y servicios de la canasta básica familiar, especialmente a lo que refiere a los productos de origen agrícola (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es una gran oportunidad para generar emprendimientos y competitividad en el sector de servicios de alimentación.

De acuerdo con la información del entorno social, el comportamiento de los ecuatorianos con respecto a las mascotas ha cambiado, especialmente en lo relacionado con los animales domésticos. En la actualidad existe un gran segmento de hogares que tienen una mascota esto según información de la Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito.

Esta información es corroborada en la entrevista al segundo experto, Melisa Vascones, la cual indica que la idea de que el perro es el guardián del hogar o que los gatos son un adorno de casa ya no es contundente en la actualidad, ahora las familias sienten que las mascotas son acompañantes ideales para dar un paseo o visitar un restaurant o cafetería, por lo que para satisfacer esta necesidad se han desarrollado negocios donde la familia puede compartir con su mascota sin tener que dejarlo en casa.

Por otra parte, el cambio en el comportamiento de las personas hacia las mascotas, muestra el interés que tienen los dueños al punto que prefieren involucrar dentro de su rutina diaria a sus amigos de cuatro patas, por ejemplo, indican ir a pasear, ir al gimnasio o tomar un café, así lo confirma los resultados de la encuesta, que manifiestan que el 92% de las personas están a favor de visitar una cafetería en compañía de su mascota, lo cual es positivo para el negocio a emprender.

El bajo poder de negociación de los proveedores, es una oportunidad para sustentar la idea de negocio, según la información captada en el análisis de la industria y en la entrevista con los expertos, en el país hay gran oferta en los proveedores de alimentos, tomando en cuenta las bondades de la agricultura ecuatoriana y la disponibilidad de materias primas agrícolas en cualquier época del año.

En conclusión, existen varios aspectos tanto económicos, políticos, sociales, culturales y de muestreo los que permiten identificar que existe una oportunidad real de negocio en la ciudad de Quito, información que ha sido sustentada en función de la investigación de mercado la cual apoya la idea de implementar una cafetería amigable con las mascotas y pone a disposición del inversor su propuesta.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

El planteamiento de la estrategia general sirve de guía en la elaboración del plan de marketing, cuya idea propuesta está dirigida a un determinado grupo de personas, que comparten características homogéneas y necesidades similares como son el consumo frecuente de café y el apego hacia sus mascotas.

### 5.2 Mercado objetivo

Tabla 8.

*El mercado objetivo*

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES	FUENTE
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.776.977	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)
	Provincia	Pichincha	2.947.627	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES	FUENTE
	Cantón	Quito	2.644.145	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)
Segmentación Sociodemográfica	Número de familias en la ciudad de Quito (Total población Quito / 3.5 promedio de personas por familia)		755.470	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)
	Estrato socioeconómico A, B, C+ (35%)		264.414	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)
	Número de familias de estrato socioeconómico A, B, C+ que residen en la Administración Zonal Eugenio Espejo que comprende las Parroquias Mariscal Sucre, Belisario Quevedo, Iñaquito, Rumipamba, Jipijapa y Cochapamba.		142.458	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)
Segmentación Psicográfica	Número de familias promedio con mascotas en su casa (60%)		85.474	(Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)
Segmentación Conductual	Aceptación de una cafetería amigable con mascotas (94%)		76.927	Encuesta aplicada

El mercado objetivo de la cafetería amigable con las mascotas está compuesto por 76.927 familias, tomando en cuenta que al menos un miembro de la familia pueda asistir a la cafetería, el mercado objetivo por número de personas se establece en 76.927 personas.

Como resultado de la investigación de mercados se identifica que existen dos tipos de consumidores del café, los de tipo regular y los frecuentes, para este último grupo la empresa ha pensado en desarrollar planes de fidelización continua a través de sus canales de comunicación y medios publicitarios por ejemplo se piensa regalar incentivos como collares grabados con el nombre de su mascota, acumulación de puntos canjeables en producto, pases de cortesía a eventos de mascotas, entre otros.

### 5.3 Propuesta de Valor



*Figura 4.* Propuesta de valor

La propuesta de valor de Coffee Time está pensada en las necesidades de sus clientes, para lo cual ha diseñado un plan basado en la investigación realizada el cual pretende suplir dichos aspectos desatendidos pues no existe una oferta en servicios que los cubran.

Según la investigación realizada entre los aspectos más importantes están:

**Estilos de vida:** El estilo de vida identificado mediante la investigación realizada muestra a personas en su mayoría jóvenes adultos con hábitos de consumo directamente relacionados por el gusto al café, con una frecuencia de consumo casi a diario, y que además que comparten cualidades de alta estima y respeto por los animales, especialmente los de compañía por lo que constantemente están informándose sobre nuevas tendencias hacia ellos.

**Gustos y preferencias:** Según los resultados de la investigación de mercados realizada se indica que, hoy en día el café es una de las bebidas más consumidas en todo el mundo pues es considerada como una bebida ícono para muchos, se la puede tomar solo o acompañado, a cualquier hora del día y en cualquier época del año, su aroma y sabor hacen del café inclusive una herencia tradicional, las

variedades preferidas son el Cappuccino y el Espresso que acompañan bien a toda ocasión.

**Precio:** El valor que las personas están dispuestas a pagar por la taza de café mediana va entre \$1,70 usd y \$1,90 usd según el estudio de mercado sin embargo hay quienes están dispuestos a pagar un precio mayor a cambio de un bien o servicio mayor.

**Calidad:** El resultado de un proceso de siembra y cosecha de granos bajo normas de calidad, sumado los ingredientes de alta calidad 100 % ecuatorianos brindan un aroma exquisito y un sabor inigualable dando así un café de calidad, esto es lo que realmente le hace regresar al cliente a una cafetería indican los expertos.

**Instalaciones:** De lo manifestado por los clientes, el lugar es muy importante pues es el espacio donde se transmite una experiencia diferente en compañía de sus mascotas y un ambiente de comodidad y seguridad para el cliente.

#### 5.4 Matriz de la propuesta de valor

Modelo Canvas aplicado a la empresa Coffe Time.

 <p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>Proveedores de alimentos y bebidas.</p> <p>Organizaciones que promueven el buen trato a las mascotas.</p> <p>Instituciones públicas encargadas de emitir permisos de operación.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p>  <p>Capacitación al personal de la cafetería.</p> <p>Abastecimiento de insumos.</p> <p>Auspicios de eventos para mascotas.</p> <p>Obtención de permisos de funcionamiento.</p> <p>Adecuación e infraestructura del local.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <p>Implementar una cafetería pet friendly que ofrezca variedades de café 100% ecuatoriano, además que cuente con infraestructura adecuada para el ingreso de mascotas.</p>	<p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p>  <p>Servicio personalizado para la persona y su mascota.</p> <p>Redes Sociales.</p> <p>Página web.</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p>  <p>Hombres y Mujeres de 14 años en adelante que vivan en el sector norte de Quito, entre Av. El Inca y Av. Orellana de estrato social A, B C+ que gustan del café.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p>  <p>Personal que labora en la cafetería.</p> <p>Maquinaria y equipos para la preparación de los alimentos.</p> <p>Redes Sociales.</p>		<p><b>CANALES</b></p>  <p>Cafetería</p>	<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p>Compra de materia prima e insumos. Gastos de operación y administración. Pago de impuestos.</p>

Figura 5. Matriz modelo Canvas

El modelo Canvas permite identificar nueve aspectos relevantes del negocio, los cuales se relacionan entre sí para explicar la forma de operar de la empresa Coffe Time, y basando su modelo de gestión se enfocan en una forma de trabajo integral, con sus aliados claves, socios claves, y recursos claves que, enfocados hacia un segmento de mercado específico buscan satisfacer la necesidad de sus clientes estableciendo relaciones permanentes a través de la fidelización, esto refleja una propuesta de valor diferenciada que brinda la opción asistir a un lugar a disfrutar de café en compañía de sus mascotas bajo condiciones seguras y de alta higiene.

### **Estrategia de Diferenciación**

En este sentido se ha seleccionado la estrategia de enfoque o alta segmentación combinada con la estrategia de diferenciación, el enfoque consiste en “concentrarse” en un mercado reducido de características similares y la diferenciación consiste en “alcanzar mejores resultados con base a alguna ventaja importante que valore la mayor parte del mercado” (Porter, 1982, pág. 42)

La diferenciación basa sus objetivos en asignar cualidades al producto ofertado para que este sea distinto y esta diferenciación sea percibida por parte del consumidor.

### **Estrategia de Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento que se utilizará en el plan de negocios propuesto está basada en los beneficios del producto en función de la estrategia de “más por más”, según Kotler & Armstrong (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 1982, pág. 273), este posicionamiento implica pagar un precio mayor por un beneficio mayor, ya que se pondrá a disposición del mercado meta una cafetería ubicada en una zona estratégica de la ciudad, que permita el ingreso de mascotas (perros y gatos) bajo condiciones adecuadas y reglamentación para la tenencia de animales, a diferencia de otras cafeterías



que prohíben el acceso de mascotas o no cuentan con instalaciones para recibirlas.

### **Declaración de Posicionamiento**

Preparar el café más auténtico por su sabor y aroma a base de la cosecha de granos provenientes de plantas originarias en nuestro país como son El Typical y El Caturra que producen semillas de café del mejor grano, esto gracias a las condiciones climáticas con lugares de bastante humedad y temperaturas estables que posee nuestro país, también se va a utilizar leche 100% pasteurizada sin adulterante tipo suero ni aditivos, y edulcorantes de tipo natural como el azúcar sin refinar o parcialmente refinado, además la cafetería permitirá el ingreso de mascotas (perros y gatos) bajo normas de seguridad e infraestructura adecuada como: espacios definidos para las mascotas, normas seguridad e higiene dentro y fuera de local.

## **5.4 Marketing Mix**

### **5.4.1 Producto**

Según Philip T. Kotler “El producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse al mercado para su adquisición, uso, consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad” (Kotler, Principios del Marketing, 2014, pág. 189)

Según la investigación realizada permite establecer que los productos que se ofrecerán en la cafetería Coffee Time son los siguientes:

Bebidas: Espresso, americano, Mocaccino, Capuccino, Caffe Latte, Chocolate,



*Figura 6. Producto bebidas*

Alimentos: Sánduches, Tortas, Empanadas, Pan te, jugos naturales y aguas



Figura 7. Producto alimentos



Figura 8. Producto ensaladas



Figura 9. Snacks para mascotas

### Atributos

Café con leche o café solo son algunas de las opciones de este tipo de bebida que es considerada una de las más consumidas en todo el mundo, junto con el agua y el té, a pesar de que es común tomarla por la mañana cualquier hora del día es ideal para disfrutar de una taza de café.

Además, el producto a ofrecer tiene como prioridad considerar las preferencias del consumidor que según la información obtenida en la investigación del proyecto son el Capuccino y el Espresso, los insumos a utilizar serán de buena calidad y su preparación estará basada en buenas prácticas de procesamiento de alimentos e higiene.



Figura 10. Atributos del producto

### **Branding**

La marca comercial de la empresa es Coffe Time, este nombre surge de la combinación de dos palabras en idioma inglés, que significa Tiempo de Café, además de ser un nombre atractivo la palabra time o tiempo en español busca invitar a las personas a disfrutar de una pausa en el día y darse tiempo para un buen café.

### **Logotipo**

Para el logotipo se escogió algo que transmita el principal producto a ofrecer que es el café elaborado, junto a su valor agregado el acceso de mascotas, lo denotará como un local amigable con los animales de compañía.

Los colores utilizados en el logotipo son el café que es asociado a la tierra y sus productos, transmite confortabilidad y el color naranja que es asociado al apetito y al sabor por las sensaciones que genera, este último representa una marca alegre, amistosa y de confianza.

El costo por el diseño es de \$ 200,00 incluido el Iva por una sola vez.

El diseño se muestra a continuación:



Figura 11. Logotipo

El uniforme de uso del personal ha sido diseñado en función del logotipo de la empresa en camisetas de color blanco, que también servirá como material de promoción visual, se dotará de uniformes al personal anualmente.

El costo del uniforme es \$ 300,00 incluido el Iva por año.



Figura 12. Uniforme corporativo

#### 5.4.2 Empaque

Las bebidas preferidas por el cliente según la investigación de mercados indica que deben ser en tazas medianas de 175 ml de colores rojo, amarillo, verde y naranja, mientras que los pedidos para llevar serán empacados en vasos de color blanco térmicos y desechables de 300 ml de un solo uso con el logo del local, este material posee características ideales para proteger el producto, así como para mantener calientes las bebidas.



*Figura 13.* Presentación producto



*Figura 14.* Presentación producto para llevar

### **Soporte**

Se estima contar con un portal web con interfaz gráfica y amigable para el usuario donde pueda encontrar la variedad de cafés, bebidas frías y calientes, así como otros productos para acompañar, adicional se publicará los eventos a realizar y el mural del club de mascotas, esto según las preferencias de los entrevistados y los resultados obtenidos en la encuesta.

### **5.4.3 Precio**

El precio fijado se lo realizó en base a la investigación de mercados y al análisis de la competencia mediante la estrategia de Benchmarking, el cual nos permite identificar pautas para diferenciarnos del sector.

Las cafeterías analizadas fueron: Cafetería Modelo, Cafetería Juan Valdez y Sweet & Coffe.

### 5.4.3.1 Estrategia general de precio

El consumo promedio de los potenciales clientes en cafeterías según la investigación realizada va de \$ 6,00 usd a \$ 8,00 usd, el cual comparado con el valor que están dispuestos a pagar se identifica que dicha cantidad va acorde a la información obtenida en las encuestas.

Además, mediante el modelo Van Westendorp en las encuestas realizadas, se pudo identificar el precio de producto de taza mediana de 175 ml de Capuccino es de \$ 2,80 usd pues al ser un producto y servicio con un alto valor agregado, el cliente acepta que el valor del mismo es mayor que el del mercado, el cual está dispuesto a pagarlo.

### 5.4.3.2 Costo de venta

Para determinar el costo de venta se toma los insumos utilizados en la fabricación de los productos de la cafetería, se asigna un peso ponderado por el tipo de producto en función de la investigación realizada a expertos y de esta forma se obtiene un costo promedio en la industria.

Tabla 9.

#### Costo de ventas

	PRODUCTO	COSTO POR UNIDAD	PRECIO	GANANCIA	%
<b>BEBIDAS</b>					
<b>CALIENTES</b>	CAPPUCCINO	\$1,25	\$3,00	\$1,75	
60%	MOCCACCINO	\$1,25	\$3,00	\$1,75	
	ESPRESSOS	\$1,00	\$2,50	\$1,50	
	CHOCOLATE CALIENTE	\$1,80	\$2,75	\$0,95	
	LATTE	\$1,75	\$2,75	\$1,00	
	AGUAS AROMATICAS	\$0,25	\$1,50	\$1,25	
	<b>promedio ponderado</b>	<b>\$1,22</b>	<b>\$2,58</b>	<b>\$1,37</b>	<b>53%</b>
<b>FRIAS</b>	JUGOS	\$0,90	\$2,50	\$1,60	
15%	AGUA NATURAL	\$0,60	\$1,50	\$0,90	
	TÉ HELADO	\$0,65	\$2,75	\$2,10	
	<b>promedio ponderado</b>	<b>\$0,72</b>	<b>\$2,25</b>	<b>\$1,53</b>	<b>68%</b>
<b>ALIMENTOS</b>					
25%		<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>GANANCIA</b>	
	Sánduches	\$2,00	\$4,00	\$2,00	
	Tortas	\$1,25	\$3,00	\$1,75	
	Empanadas	\$0,50	\$2,50	\$2,00	
	Pan	\$0,25	\$0,50	\$0,25	
	Ensaladas	\$1,75	\$3,75	\$2,00	
	<b>promedio ponderado</b>	<b>\$1,15</b>	<b>\$2,75</b>	<b>\$1,60</b>	<b>58%</b>

## Estrategia de fijación de precios

Para la fijación de precios se escoge la estrategia de precios de prestigio, la cual es definida por Kotler como aquella que establece precios altos para los consumidores en función de la calidad de los insumos utilizados, (Kotler P. , 2012), esta estrategia se relaciona con los resultados de la investigación donde los consumidores indicaron que al tener un mayor beneficio sea por el ingreso de sus mascotas a la cafetería, la adecuación de las instalaciones acorde a sus requerimientos u otros incentivos están dispuestos a pagar un valor mayor.

### 5.4.3.3 Estrategia de entrada

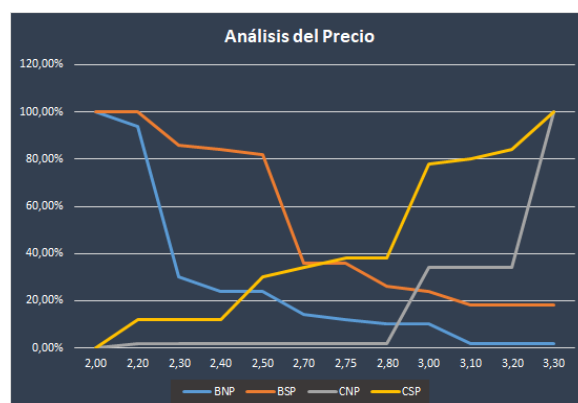


Figura 15. Análisis de precio

Se considerará la estrategia de descremado o desnatado la cual consiste en establecer un precio muy alto al comienzo y de esta forma potencializar la ganancia ofertando el producto a los “clientes pioneros” quienes valoran más la calidad del producto y servicio en comparación a su costo monetario.

### 5.4.3.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste aplicada a la idea de negocio propuesta se basa en la estructura de costos del producto, por lo que al final del cierre contable se evaluará los precios finales en base al crecimiento de la inflación, con ello se

busca equilibrar los costos de producción y así mejorar la rentabilidad en base a la eficiencia.

#### **5.4.4 Plaza**

Según la información obtenida mediante las encuestas y el focus group, la empresa debe considerar una ubicación geográfica acorde al negocio propuesto y que sea de fácil acceso a sus clientes, misma que es desarrollada a través de su estrategia de distribución, canal y nivel como se muestra a continuación:

#### **5.4.5 Estrategia de distribución**

Como estrategia de distribución, la empresa ha seleccionado la estrategia de distribución directa o exclusiva, debido a que el servicio se hará llegar de manera directa a los consumidores por lo que no se requiere de intermediarios en el proceso de entrega del servicio al cliente final.

La estrategia de distribución directa se implementa en la empresa por medio del acercamiento con el consumidor mediante la promoción de los servicios de la cafetería, haciendo énfasis en el aspecto diferenciador de la cafetería, que es ser un lugar amigable con las mascotas, donde su dueño y mascota pueden pasar un momento de esparcimiento en compañía de familia o amigos.

#### **5.4.6 Punto de Venta**

Según los resultados obtenidos en la encuesta se ubica a la cafetería en el cantón Quito, junto a la Av. República del Salvador y Portugal sector que es considerado por los encuestados como ideal para el tipo de negocio ya que es un sector comercial y peatonal.

El local comercial tendrá un área de 100 mts<sup>2</sup>, el arriendo estimado en el sector es de \$1500,00 mensuales incl. IVA.





Figura 16. Punto de venta

#### 5.4.7 Estructura del canal distribución

Para seleccionar el canal de distribución se considera que el servicio se entregará en las instalaciones de la cafetería sin la participación de intermediarios.

#### 5.4.8 Tipo de Canal de distribución

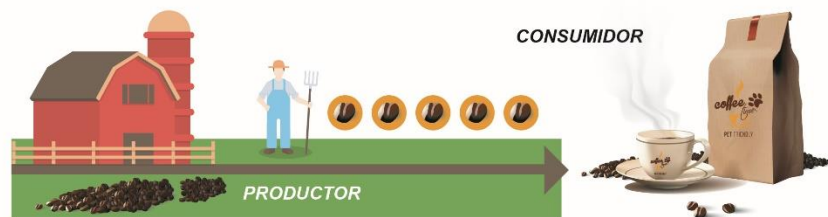


Figura 17. Tipo canal de distribución

El canal de distribución que tiene la empresa será directo, ya que los productos a ofrecer se entregan al consumidor final, el cual puede ser dentro de la cafetería o para llevar.

### 5.4.9 Promoción

#### **Estrategia promocional**

Como estrategia promocional la empresa utilizará la estrategia pull o de atracción la cual es considerada como aquella en dónde la empresa debe generar actividades de marketing fuertes con el fin de atraer más clientes, en este sentido la cafetería enfocará la promoción y publicidad en dar a conocer el servicio y promover sus atributos, generando así un conocimiento de marca con el fin de incentivar la visita y compra del cliente en sus instalaciones.

Las actividades de promoción y publicidad generadas con este propósito se describen a continuación:

#### **Publicidad**

Tomando en consideración la información obtenida en la investigación de mercados la empresa ha considerado los aspectos del *Merchandising* que hace referencia a la publicidad llevada a cabo en el punto de venta con el objetivo de acercar el producto a manos del consumidor.

Entre los más importantes se ha pensado en:

Un ambiente y decoración de tipo pet friendly que transmita el agrado y respeto por las mascotas, así como el gusto por el café.

La vajilla y la mantelería también estará acorde al tipo de negocio propuesto y al tipo de alimento que se sirve.

Se incluirá las fotografías del menú que es una parte muy importante pues despierta el apetito del cliente mediante una sabrosa presentación.

Además, la empresa contará con expositores o presentadores del producto de carácter permanente o temporal en la cafetería.

## **Medios publicitarios**

Las actividades y medios para generar la publicidad son de tipo: **ATL** y **BTL** las cuales se detallan a continuación:

### **Publicidad ATL (Above the Line)**

La empresa Coffe Time ha seleccionado las estrategias ATL como canales de difusión, debido que al ser una empresa nueva en el mercado necesita apoyarse en este tipo de medios masivos que, aunque implica grandes costos, también al mismo tiempo, mayor llegada y alcance:

**Publicidad en radio**, Durante los seis primeros meses de funcionamiento de la cafetería se pautará menciones radiales, la radio seleccionada es la radio Redonda FM en el programa “Piernas y Patas” por su alto nivel de sintonía y demanda de oyentes, el horario es de 8:00 a 9:00 am los días sábados. El valor de una mención individual de hasta 12 segundos es de \$90,00 se planea publicitar dos veces durante la transmisión del programa. El costo mensual por las menciones en la radio asciende a \$720,00 incluido Iva.

**Flyers**: Para la publicidad por este medio se contará con 1000 flyers, los mismos que serán donados por PAE Protección Animal Ecuador y serán repartidos en los sectores aledaños a la cafetería, empresas del sector, clínicas veterinarias, parques y otros.

### **Publicidad BTL (Below the line)**

La empresa Coffe Time también ha elegido el empleo de formas no masivas de comunicación para su segmento de mercado escogido, tales como:

**Marketing digital**: Hoy en día es necesario acudir a la tecnología como un medio para llegar a los clientes, esto dado el alto índice de las personas que utilizan la informática como medio habitual para conocer los servicios o adquirir productos, entre estos medios se destacan los siguientes:

**Creación página web:** Se contará con una página web en la cual los clientes puedan navegar con facilidad y obtengan la información necesaria acerca de la cafetería, productos que se ofrecerán, entre otros, el diseño será llamativo y bastante ilustrativo, utilizará imágenes de mascotas con sus dueños disfrutando juntos, fotos de la cafetería, personal que labora y un espacio destinado al club de las mascotas. El costo del diseño de la página web es de \$500,00 incluido IVA que incluye el dominio, hosting durante el primer año, por el mantenimiento y actualización de la página se deberá cancelar a partir del segundo año un valor de \$250,00 incluido IVA.

**Redes sociales:** La cafetería utilizará esta herramienta para realizar campañas publicitarias, para lo cual se creará una fanpage de la empresa con tres tipos de publicidad: informativa para crear una imagen de marca e informar al mercado de la apertura de la cafetería; publicidad persuasiva para persuadir a las clientes a visitar la cafetería amigable creando preferencia de marca y publicidad de recordatorio para fidelizar a los clientes.

Se llevará a cabo una campaña publicitaria mensual al costo de \$100 incluido el Iva.

### **Promoción en ventas**

Como incentivo a corto plazo la cafetería promocionará a los primeros cien clientes la entrega de un collar con el nombre de su mascota y el logo del local, se busca que estas acciones causen interés en los clientes y gusto por asistir a la cafetería.

El costo de los collares para mascotas con el logo grabado es de \$ 150,00 incluido el Iva por una sola vez.

## Relaciones Públicas

Como parte de las relaciones públicas, la empresa ofrecerá un evento anual durante los tres primeros años con el auspicio de organizaciones dedicadas a la adopción de perritos de la calle, marcas comerciales de venta de alimento para mascotas, embotelladoras de agua, entre otros, el costo de animadores por evento es de \$ 200,00 usd las dos horas.

### 5.5 Proyección de costos del Plan de Marketing

Para realizar la proyección de costos del plan de marketing del proyecto planteado se tomó en consideración el promedio de la inflación reflejada en los últimos cinco años que es del 2,26 % establecida por el Banco Central del Ecuador. (BCE, Inflación, 2018), además sus estimaciones obedecen al valor real en el mercado dependiente el tipo de actividad.

### 5.6 Presupuesto del Marketing Mix

Tabla 10.

*Presupuesto marketing mix*

PROYECCIÓN DE GASTOS DE MARKETING						
ACTIVIDADES	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PRODUCTO</b>						
DISEÑO DE MARCA ( LOGO)	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UNIFORME AL PERSONAL	\$ -	\$ 300,00	\$ 306,78	\$ 313,71	\$ 320,79	\$ 328,03
<b>PUBLICIDAD</b>						
FACEBOOK ADWORDS		\$ 1.200,00	\$ 1.227,10	\$ 1.254,80	\$ 1.283,14	\$ 1.312,11
DISEÑO DE PÁGINA WEB	\$ 500,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO DE PÁGINA	\$ -	\$ -	\$ 250,00	\$ 255,65	\$ 261,42	\$ 267,32
<b>PROMOCIÓN DE VENTAS</b>						
INCENTIVO COLLAR PARA MASCOTA	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>						
ANIMADORES PARA EVENTOS		\$ 200,00	\$ 204,52	\$ 209,14	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD EN MEDIOS(RADIOS)	\$ -	\$ 4.320,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ 850,00	\$ 6.020,00	\$ 1.988,40	\$ 2.033,29	\$ 1.865,35	\$ 1.907,46

## **6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERACIONES**

### **6.1 Misión, visión y objetivos**

#### **6.1.1 Misión**

Coffe Time Cía. Ltda. es una cafetería amigable con las mascotas que se dedica a la preparación y venta de bebidas a base del café con el propósito de satisfacer a nuestros clientes, mediante un servicio personalizado y eficiente. A su vez es una empresa que utiliza insumos de materia prima de productos de alta calidad 100% ecuatorianos, obteniendo así el mayor beneficio para sus clientes, colaboradores y accionistas.

#### **6.1.2 Visión**

Para el 2021, incrementar la satisfacción de nuestros clientes posicionándonos en la ciudad de Quito como una cafetería amigable con las mascotas y además reconocida por su variedad de bebidas a base del café, apoyando nuestra gestión en la capacidad y carisma de nuestro talento humano, brindando siempre calidad en nuestros productos y servicios, satisfaciendo de esta manera a nuestros clientes.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

Los objetivos de mediano y largo plazo para la cafetería Coffe Time son:

Tabla 11.

*Objetivos de mediano plazo*

Objetivos	Fórmula
1.-Obtener al 2021 un margen de utilidad operacional superior al 15%	Utilidad Operacional/Vtas Netas
2.- Incrementar las ventas en un 10% al 2019	(Ventas año 2/Ventas año 1) -1
3.-Mantener una rotación de inventarios no mayor a 3 días en el 2020	365/ Rotación de inventario

Tabla 12.

## Objetivos a largo plazo

Objetivos	Fórmula
1.- Tener una rentabilidad sobre el patrimonio del 10% al 2023.	Utilidad Neta/Patrimonio
2.-Cumplimiento del 90% del presupuesto en ventas al 2023	Vtas Reales/Vtas Presupuestadas
3.-Alcanzar un 80% de retención de clientes para el 2023	Clientes Retenidos/Total clientes captados

**6.2 Estructura Organizacional****6.2.1 Estructura legal**

**Tipo de compañía:** La empresa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, según lo dispuesto en artículo 92 de la Ley de Compañías, se seleccionó este tipo de figura legal ya que es la que más se adapta a la necesidad y requerimientos de la empresa. La razón social será CoffeTime Cía. Ltda.

**Objeto social:** La empresa se dedicará a la comercialización y expendio de bebidas y alimentos preparados, además cumplirá con todos los permisos de funcionamiento, estos permisos se obtendrán de las diferentes entidades públicas.

**Capital accionario:** El capital suscrito se conformará con el aporte de dos socios quienes responderán por las obligaciones hasta por el total de sus aportes individuales, cada uno del 50% de acuerdo con lo señalado por la Ley de Compañías.

**Representante Legal:** El representante legal de la empresa será designado de entre los socios aportantes del capital.

### 6.2.2 Diseño Organizacional y análisis comparativo con empresas del sector.

La estructura organizacional de la empresa es la funcional, la cual permite delegar responsabilidades y funciones a cada colaborador quienes deben responder a un jefe inmediato, el organigrama planteado integra la relación que existe entre los diversos puestos de la empresa y sus actores que, al igual que su competencia por dar un ejemplo la Cafetería Modelo evidencian una clara división de funciones y canales formales de comunicación, con lo cual se refuerza que la estructura aplicada al proyecto es la más adecuada.

El organigrama propuesto es el siguiente:

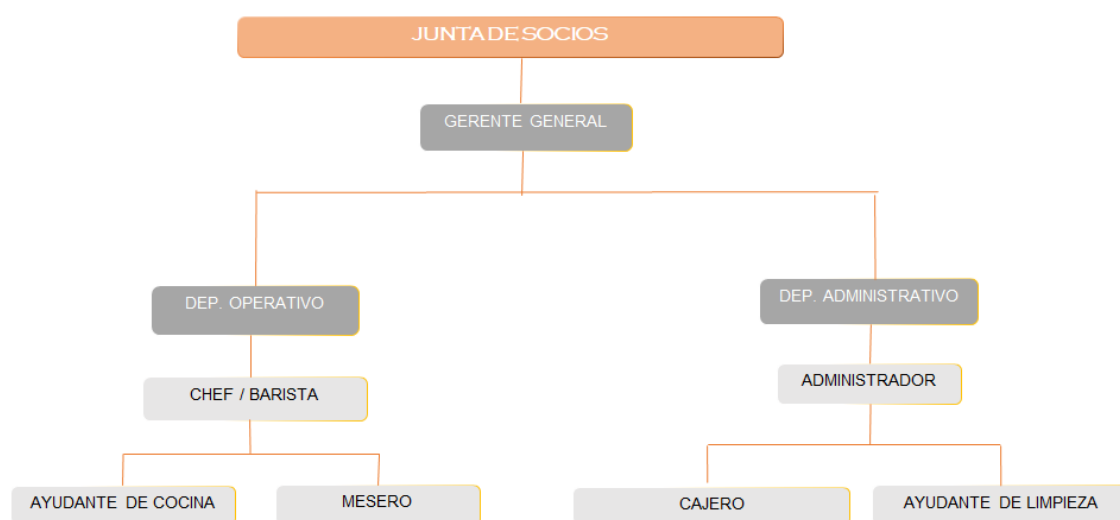


Figura 18. Organigrama de la empresa



## Organigrama comparativo de la competencia

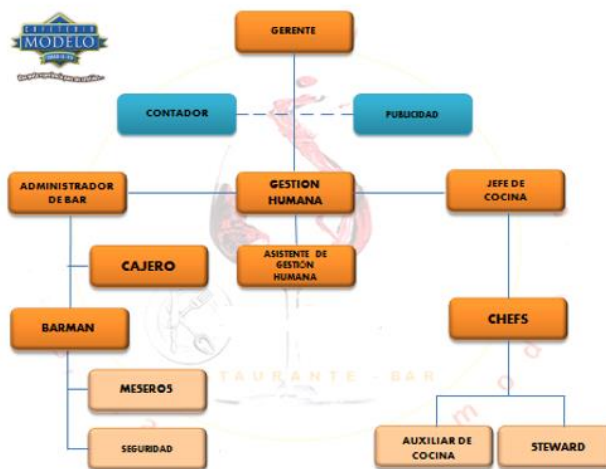


Figura 19. Organigrama Cafetería Modelo

Las funciones del personal se detallan a continuación:

Tabla 13.

### Funciones del personal

Nro.	Cargo	Reporta	Funciones	Perfil
1	Gerente General	Accionistas	Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la cafetería tanto financieras, administrativas y operativas, es el responsable legal de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines, experiencia mayor de 5 años

2	Administrador	Gerente General	Apoyo a la Gerencia General con reportes mensuales de cuentas por pagar, ventas diarias, control de inventario y supervisión de la gestión interna de la empresa entre ellas vela por cuidado de las mascotas en el área canina y coordina el mantenimiento de las diferentes áreas de la cafetería	Título de tercer nivel o cursando niveles superiores de Administración de empresas o carreras afines, experiencia mayor a 2 años.
3	Cajero	Administrador	Poli funcional, es el responsable de la caja emite reporte de ventas diarias.	Bachiller contable o cursando estudios superiores en Administración de Empresas o carreras afines, experiencia mayor a 2 años.
4	Chef - Barista	Gerente General	Responsable del diseño y elaboración de bebidas a base de café, también propone la creación de nuevos platos para la cafetería	Estudios superiores en Barismo profesional y elaboración de platos, experiencia mayor a 2 años.

5	Ayudante de cocina	Chef-Barista	Encargado de cumplir las directrices del Chef-Barista, ayudará en la preparación de alimentos y es el responsable de mantener limpia la cocina.	Bachiller o cursando estudios de cocina, experiencia mayor a 1 año.
6	Mesero	Chef-Barista	Responsable de la atención al cliente desde su ingreso hasta su salida, también vela por la limpieza de las mesas.	Bachiller o cursando estudios de Administración de Empresas o carreras afines, experiencia mayor a 1 año.
7	Ayudante de limpieza	Administrador	Encargado de cumplir las directrices del Administrador, es el responsable de la limpieza del local áreas verdes y en general.	Bachiller o cursando estudios técnicos a fines a la administración ,experiencia mayor a 1 año.

El crecimiento del gasto sueldos y salarios está dado en función de la inflación promedio reflejada en los últimos cinco años que es del 2,26%, y se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14.

## Gasto sueldos

Nro	Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente general	\$ 20.627,20	\$ 22.515,86	\$ 23.015,55	\$ 23.526,53	\$ 24.049,04
2	Administrador	\$ 10.506,60	\$ 11.450,93	\$ 10.968,81	\$ 11.956,26	\$ 12.217,52
3	Cajero	\$ 6.169,20	\$ 6.708,82	\$ 6.433,32	\$ 8.543,38	\$ 8.727,57
4	Barista - Chef	\$ 10.506,60	\$ 11.450,93	\$ 14.418,51	\$ 18.819,45	\$ 19.235,68
5	Ayudante cocina	\$ 6.169,20	\$ 6.708,82	\$ 12.347,10	\$ 16.554,76	\$ 16.919,86
6	Mesero	\$ 6.169,20	\$ 6.708,82	\$ 12.347,10	\$ 16.554,76	\$ 16.919,86
7	Ayudante limpieza	\$ 6.169,20	\$ 6.708,82	\$ 10.012,99	\$ 11.776,17	\$ 12.033,36
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 66.317,20</b>	<b>\$ 72.252,98</b>	<b>\$ 89.543,39</b>	<b>\$ 107.731,32</b>	<b>\$ 110.102,89</b>

Los servicios de contabilidad serán contratados externamente y serán pagados de forma mensual, el valor del servicio es por \$200,00 usd incluido el Iva.

## 6.2.3 Cadena de valor

La cadena de valor propuesta para la cafetería CoffeTime permite identificar actividades que generan valor tanto a la empresa como para el cliente, estas se dividen en actividades primarias o relevantes y secundarias o de soporte.

En la siguiente figura se observa la cadena de valor propuesta para CoffeTime



Figura 20. Cadena de valor

Las etapas identificadas en el presente proyecto que generan valor son las siguientes:

Dentro de las actividades principales la etapa de Operaciones es una de las actividades más importantes debido a que es la fase en que el cliente conoce y disfruta del producto y servicio ofrecido por lo que dependerá del grado de satisfacción del cliente la aceptación o no del mismo.

Infraestructura de la empresa: Aspectos como, instalaciones adecuadas al ingreso de mascotas a la cafetería como áreas verdes, bebederos de agua, mesas fijas, normas de higiene y seguridad, se consideran como un factor que agrega valor a la empresa pues a diferencia de la competencia estos resultan ser novedosos y atractivos para quienes son amantes de sus mascotas y buscan locales de expendio de alimentos como este.

Gestión del talento humano: parte fundamental en la empresa es el recurso humano, por ello es fundamental seleccionar al personal adecuado para ocupar cada posición siempre manteniendo una cultura de calidez y servicio en la atención al cliente y su mascota, por lo tanto, la empresa invertirá en capacitación al personal para cuidado de mascotas dentro del local. Este se considera otro aspecto que genera valor agregado al proyecto.

Abastecimiento: El Administrador de la cafetería tiene como función principal la de abastecer al negocio con la materia prima de forma oportuna y bajo estrictas normas de control de calidad, así también la implementación de medidas para la conservación fresca y en buen estado de los alimentos.

## **6.3 Plan de Operaciones**

### **6.3.1 Mapa de procesos**

Los macro procesos que se requieren para el funcionamiento integral de la empresa se identifican en el mapa detallado a continuación, están divididos en

procesos gobernantes o también conocidos como los que agregan valor a la empresa y los de soporte o apoyo.

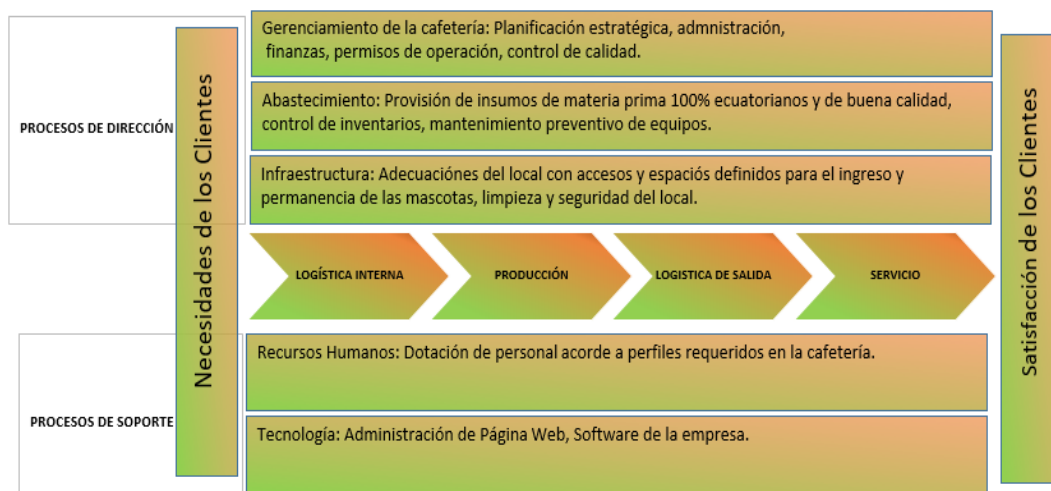


Figura 21. Mapa de operaciones

**Procesos de Dirección o Gobernantes:** Son aquellos procesos a ejecutarse por la cafetería y que están directamente relacionados con el gerenciamiento, ya que basan sus acciones en la planificación estratégica de la empresa, entre ellos se encuentran las políticas de control de calidad, la administración de la parte financiera y los permisos de funcionamiento en orden, entre otros.

El abastecimiento de los insumos para la preparación de las bebidas a base del café y otros productos para acompañar, así como el mantenimiento preventivo de equipos está a cargo del Administrador de la cafetería, este proceso de dirección se considera uno de los más importantes por su relación directa con la operación del negocio.

La infraestructura del local es considerada por los socios del negocio uno de los aspectos más importantes, pues al ser una cafetería amigable con las mascotas debe brindar atención a los requerimientos del cliente como son: zonificación de espacios y facilidades de acceso, de modo que visitar la cafetería no sea solo un lugar para tomar café sino una experiencia agradable para el cliente.

Logística Interna, está a cargo del Mesero y es el responsable de acompañar al cliente desde su ingreso hasta la salida del local también es el responsable de la toma del pedido de forma correcta y la entrega del mismo en los tiempos establecidos.

Producción, el responsable de la preparación del pedido es el Chef - Barista quien tiene a su cargo al ayudante de cocina y en conjunto ambos deberán cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos.

Logística de Salida, consiste en el despacho de los alimentos en los tiempos establecidos, el responsable designado para esta función es el Ayudante de cocina.

Finalmente, el servicio, está dado por la atención personalizada para el cobro y pago del pedido, la persona designada para esta función en la cafetería es el Cajero.

**Procesos de soporte o apoyo:** Son todas las actividades que contribuyen a la puesta en marcha del negocio, pero que no están directamente relacionados con la operación, sirven de apoyo o soporte para que se realicen satisfactoriamente las demás actividades de la empresa, entre estas se consideran a la gestión del talento humano que será la encargada de proveer el personal idóneo para el buen funcionamiento de la cafetería, así también el proceso de tecnología como herramienta para el cliente a través de su portal web.

### **6.3.2 Ciclo de operaciones**

#### **Flujograma**

El ciclo de operaciones busca asegurar la entrega del producto y servicio al cliente de manera eficiente, de esta forma poder identificar los cuellos de botella en la operación.

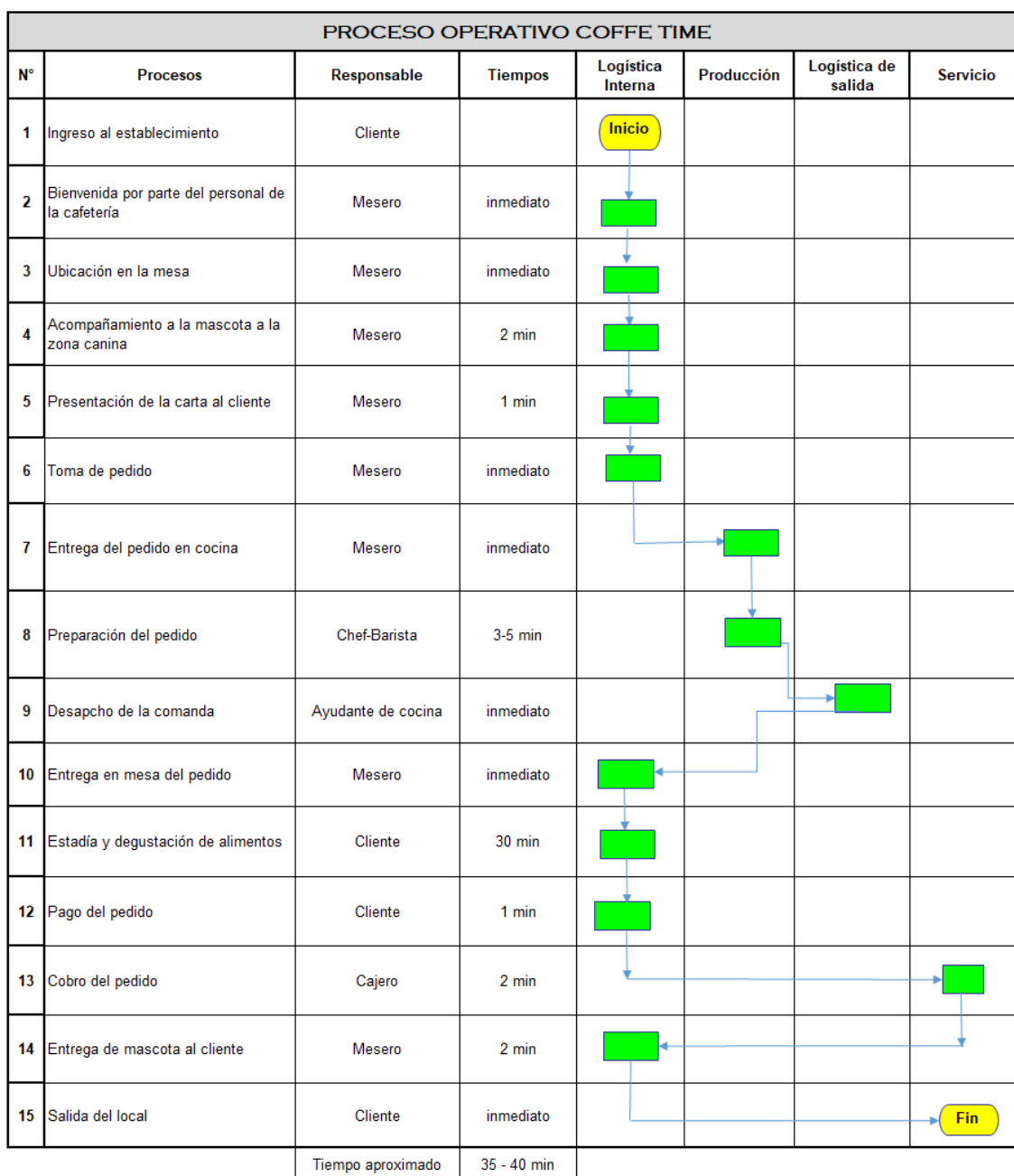


Figura 22. Flujograma

### 6.3.3 Infraestructura requerida en la operación

#### Maquinaria

Los equipos necesarios para la operación de la empresa cafetería Coffe Time se detalla a continuación y serán adquiridos con proveedores nacionales ya que son comercializados y distribuidos de forma local.



Tabla 15.  
Maquinaria

Mobiliario	Costo	Vida útil	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación Acumulada
Equipamiento de cocina	\$ 20.967,60	10 años	\$ 1.887,08	\$ 1.887,08	\$ 1.887,08	\$ 1.887,08	\$ 1.887,08	\$ 1.887,08	\$ 9.435,42
Utensilios de cocina	\$ 2.753,80	10 años	\$ 247,84	\$ 247,84	\$ 247,84	\$ 247,84	\$ 247,84	\$ 247,84	\$ 1.239,21
Equipamiento de salón	\$ 11.901,60	10 años	\$ 1.071,14	\$ 1.071,14	\$ 1.071,14	\$ 1.071,14	\$ 1.071,14	\$ 1.071,14	\$ 5.355,72
Equipamiento zona canina	\$ 2.022,40	10 años	\$ 182,02	\$ 182,02	\$ 182,02	\$ 182,02	\$ 182,02	\$ 182,02	\$ 910,08
Eq. Computación	\$ 3.950,00	3 años	\$ 616,67	\$ 616,67	\$ 616,67				\$ 1.850,00

## Instalaciones

La empresa estará situada al norte de la ciudad de Quito en el sector de la Av. República del Salvador e Irlanda, contará con infraestructura diseñada para el ingreso de mascotas como se muestra en el siguiente plano.



Figura 23. Diseño del local

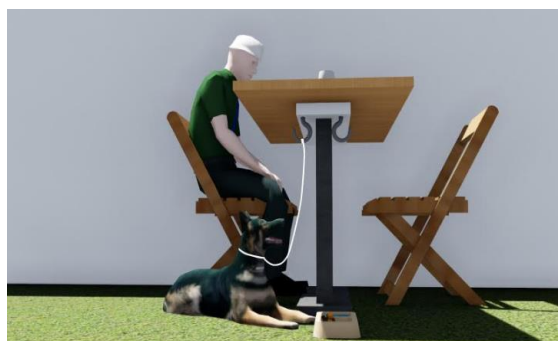


Figura 24. Espacio interno del local

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos de la cafetería es el resultado del número promedio de clientes atendidos y sus mascotas, multiplicado por el valor del consumo promedio para ambos casos, valor que ha sido corroborado por los expertos según la investigación realizada en el presente proyecto.

Este número de personas y mascotas atendidos se incrementa anualmente en base del crecimiento promedio de la industria que es 2,59 % y la inflación promedio de los últimos cinco años que es del 2,26%. De esta manera se obtiene los siguientes valores anuales de ingresos en la cafetería:

Tabla 16.

*Proyección de ingresos*

Ingresos Cafetería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 210.247,50	\$ 220.357,30	\$ 230.618,83	\$ 240.041,31	\$ 252.582,37

En base a los supuestos utilizados para la proyección de ingresos, la cafetería tiene un porcentaje de crecimiento de ingresos de 4,69% en promedio entre el año 1 y año 5, este porcentaje es superior al crecimiento de la industria lo que permite a la cafetería tener mejor desempeño que sus competidores.

El total de ingresos por ventas permite recuperar la inversión inicial del proyecto.

#### 7.1.2 Estructura de costos

Los costos de la cafetería corresponden al uso de la materia prima directa, mano de obra directa, y materiales directos para la elaboración y preparación del menú a ofrecer a los clientes, así como los productos para el consumo de las mascotas que se adquiere a proveedores externos. Estos costos se incrementan de acuerdo al crecimiento de la producción y la inflación proyectada.

Tabla 17.

*Costos proyectados*

Costos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 83.587,83	\$ 87.631,67	\$ 103.165,27	\$ 117.020,85	\$ 119.812,21

El crecimiento promedio de los costos de producción entre el año 1 y el año 5 es 2,81%, este porcentaje es menor al crecimiento promedio de los ingresos lo que permite a la cafetería un margen de rentabilidad bruta misma que se mantiene hasta el año cinco.

Además, los costos de producción de la cafetería representan el 44% de los ingresos por ventas, en promedio entre el año 1 y año 5, este porcentaje es acorde a los indicadores que maneja la industria de servicios de alimentación; esto facilita a la cafetería manejar un margen de operación del 56% de las ventas, lo cual permite obtener una rentabilidad en el período de tiempo analizado.

**7.1.3 Proyección de gastos**

Los gastos de la cafetería se muestran en la siguiente tabla:

De los cuales los de mayor peso porcentual son: el gasto sueldos con un 60%, seguido de un 34% de gastos generales que comprenden: arriendo, servicios básicos, suministros de oficina, mantenimientos y actividades de marketing. Adicional se incluye la depreciación de los activos no corrientes y las amortizaciones de activos no tangibles.

Estos valores se incrementan de forma anual en base al crecimiento de la inflación estimada de 2,26%.

Tabla 18.

*Proyección de gastos*

Proyección de Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 43.472,20	\$ 47.384,42	\$ 50.430,67	\$ 55.802,34	\$ 57.027,49
Gastos generales	\$ 33.800,00	\$ 30.395,66	\$ 31.082,00	\$ 31.569,97	\$ 32.282,82
Gastos de depreciación	\$ 4.271,42	\$ 4.271,42	\$ 4.271,42	\$ 3.388,09	\$ 3.388,09
Gastos de amortización	\$ 1.340,00	\$ 1.340,00	\$ 1.340,00	\$ 1.340,00	\$ 1.340,00
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$ 82.883,62</b>	<b>\$ 83.391,50</b>	<b>\$ 87.124,09</b>	<b>\$ 92.100,40</b>	<b>\$ 94.038,40</b>

El crecimiento promedio de los gastos de operación de la cafetería es 3,23% entre el año 1 y año 5, este porcentaje es menor al crecimiento de los ingresos que tiene un porcentaje de 4,69%, de esta manera, la proyección de gastos no afecta la sustentabilidad financiera de la cafetería en el período de evaluación.

#### 7.1.4 Proyección márgenes de ganancia

Se puede observar que el margen neto disminuye a partir del año tres y mantiene relación en tendencia hasta el año cinco, después de descontar los costos de ventas se puede notar una disminución que se da por la contratación de nuevo personal que estará directamente relacionado con la producción.

No obstante, el impacto no afecta de manera sustancial a las utilidades obtenidas.

Tabla 19.

#### *Márgenes*

<b>MÁRGENES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
MARGEN BRUTO	60,24%	60,23%	55,26%	51,25%	52,56%
MARGEN OPERACIONAL	20,80%	22,38%	17,47%	12,87%	15,33%
MARGEN NETO	12,58%	13,73%	10,74%	7,96%	9,68%

## 7.2 Activos y pasivos corrientes

### **Activos corrientes**

La cuenta de mayor monto es la del efectivo en relación a otros activos, alcanzando así el valor más alto en el año 1 de iniciadas las operaciones, esto debido a que se adoptó la política de ventas al contado por lo que no se generan cuentas por cobrar.

Tabla 20.

*Activos corrientes*

<b>Activos Corrientes</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Efectivo	\$ 7.795,00	\$ 37.724,20	\$ 37.294,96	\$ 36.099,49	\$ 33.448,91	\$ 30.768,19
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ 821,07	\$ 831,78	\$ 846,89	\$ 868,79	\$ 891,51
<b>Totales</b>	<b>\$ 7.795,00</b>	<b>\$ 38.545,27</b>	<b>\$ 38.126,74</b>	<b>\$ 36.946,39</b>	<b>\$ 34.317,70</b>	<b>\$ 31.659,70</b>

**Pasivos corrientes**

En relación a los pasivos la empresa adoptó la política de compras a crédito debido al tipo de negocio y que en ciertos casos la adquisición de insumos es directamente al productor, por lo que de este modo se sustenta el valor reflejado en cuentas por pagar a proveedores seguido de sueldos a empleados.

Tabla 21.

*Pasivos corrientes*

<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 2.057,92	\$ 2.102,32	\$ 2.151,57	\$ 2.178,49	\$ 2.224,33
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 900,67	\$ 900,67	\$ 900,67	\$ 900,67	\$ 900,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 1.477,61	\$ 1.553,21	\$ 1.301,77	\$ 1.012,96	\$ 1.256,68
<b>Totales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.436,20</b>	<b>\$ 4.556,19</b>	<b>\$ 4.354,00</b>	<b>\$ 4.092,12</b>	<b>\$ 4.381,67</b>

**7.2.1 Políticas de pago**

La empresa considera necesaria la aplicación de una política de pago a proveedores del 50% a 30 días plazo y el 50% restante de contado, este último en función del circulante exigido directamente por los productores, además que proveen los principales insumos de forma directa.

Tabla 22.

*Política de pago*

<b>Política de Cuentas por Pagar</b>		
Proveedores	Contado	50%
	30 días	50%

### 7.2.2 Políticas de cobro

Las políticas de cobro a los clientes serán 100% de contado en todas sus ventas, de esta forma no se reflejaría en balance cuentas impagas o que generen una gestión de cobro adicional.

Tabla 23.

*Políticas de cobro*

Política de Cuentas por Cobrar		
Clientes	Contado	100%
	30 días	0%

### 7.2.3 Manejo de inventarios

El manejo del inventario de la empresa incluirá todas aquellas actividades, registros, controles y medidas que se tomen con fines de obtener la mayor rentabilidad posible de la inversión, Coffe Time establece en su política de manejo de inventarios de hasta de un 20% de materia prima, esto está dado por el tiempo de rotación del producto y del manejo que se da en la industria.

Las políticas a implementar se detallan a continuación:

- 1.- Los productos al recibirlos serán revisados inmediatamente y así poder detectar productos incorrectos o cantidades no requeridas.
- 2.- Registro oportuno de los movimientos del inventario, es decir se deben hacer todas las anotaciones que sean necesarias, registrar la entrada al almacén, la salida de almacén.
- 3.- Coffe Time, utilizará el método de inventario FIFO o PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir). Esto debido a que existen productos almacenados que, de no utilizar este método, muchos productos podrían caducar o perder sabor/presencia.

4.- Es necesario mantener un stock acorde a los artículos que los clientes consumen más.

Tabla 24.

*Inventarios*

Inventarios		
Tasa de inflación anual	2,26%	
Inventario productos terminados	0,00%	ventas de próximo mes
Inventario productos en proceso	0,00%	
Inventario materia prima	20,00%	producción de próximo mes

### 7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

#### 7.3.1 Inversión inicial

La inversión inicial de la cafetería es de \$ 57.490,40 USD la cual está formada por los siguientes valores:

Tabla 25.

*Inversión inicial*

Detalle	Valor	%
Inversiones Activos No Corrientes	\$ 42,995.40	75%
Capital de trabajo	\$ 6,945.00	12%
Gastos constitución	\$ 6,700.00	12%
Publicidad inicial	\$ 850.00	1%
<b>Total</b>	<b>\$ 57,490.40</b>	

El principal componente de la inversión inicial es la adquisición de activos no corrientes entre los cuales constan: equipamiento de cocina, equipamiento del local, equipamiento de la zona canina y utensilios, lo que representa un mayor porcentaje dado por el 75% en comparación al resto de inversión requerida , al analizar este rubro se puede indicar que la inversión es significativamente mayor en comparación a otras cafeterías, sin embargo, su justificación está dada en función del valor agregado a ofertar tanto en infraestructura y adecuación del local, de modo que sea apto para recibir a las mascotas en condiciones seguras y de confort para quienes acudan al local.

El desglose de activos no corrientes es el siguiente:

Tabla 26.

*Activos no corrientes*

ACTIVOS NO CORRIENTES		%
Equipo y maquinaria cafetería	\$ 37,645.40	88%
Instalaciones	\$ 3,000.00	7%
Equipos de Computación	\$ 2,350.00	5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 42,995.40</b>	<b>100%</b>

Con una ponderación del 88% se compone la inversión de equipo y maquinaria de cafetería, seguido de un 7% de Instalaciones y un 5% destinado a la compra de equipos de computación.

La planificación en la inversión de los equipos y maquinaria de la cafetería se realiza con la intención de sustentar un crecimiento comercial planificado entre el año 1 y año 5, por lo cual se requiere de la adquisición de nueva maquinaria además de la contratación de nuevo personal, como se mencionó anteriormente.

El detalle de cada uno de estos ítems se encuentra adjuntado en el Anexo 7 respectivamente costado y ponderado.

### **7.3.2 Cálculo del capital de trabajo**

El capital de trabajo es el dinero requerido para iniciar las actividades de la cafetería, el cual se ha elaborado en función de las necesidades propias del negocio, y que además se alinea con los flujos de efectivo del primer trimestre dando un valor a requerirse de \$ 6.945,00 USD.

Por lo antes mencionado, el cumplimiento de las políticas financieras establecidas por la administración, es positivo para el negocio pues permite que la cafetería genere liquidez, esto referente al tema de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Tabla 27.

*Capital de trabajo*



Inversión Inicial	Valor	%
Arriendos	\$ 1,500.00	65%
Servicios Básicos	\$ 315.00	14%
Honorarios Profesionales	\$ 200.00	9%
Seguros(Sist. De monitoreo)	\$ 130.00	6%
Suministros y Materiales	\$ 100.00	4%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 70.00	3%
<b>Gasto mensual estimado</b>	<b>\$ 2,315.00</b>	
<b>Gasto trimestral estimado</b>	<b>\$ 6,945.00</b>	<b>100%</b>

Con la disposición de este capital de trabajo en los primeros meses de operación de la cafetería, no es necesaria la inyección de recursos financieros en etapas posteriores, ya que el capital de trabajo contable (activos corrientes – pasivos corrientes) es positiva.

### 7.3.3 Estructura de capital

El financiamiento de la cafetería se reparte entre el capital propio de los accionistas con el 70% de la inversión inicial, esto es, \$ 40.243,28 y el 30% con financiamiento externo, mediante el uso de un crédito bancario por un valor de \$ 17.247,12. El crédito a solicitar tiene una tasa de interés anual del 14% y el plazo de pago son 60 meses, la cuota fija durante el período de vigencia del crédito es \$ 401,31

Tabla 28.

#### *Condiciones de financiamiento*

Condiciones de Financiamiento				
Monto a solicitar	\$ 17,247.12	<b>Total Inversión</b>		<b>\$ 57,490.40</b>
Tasa de interés anual	14%	Capital Propio	70%	\$ 40,243.28
Plazo	5.00			
Condiciones	Mensualidades	Deuda L/P	30%	\$ 17,247.12
Cuota	\$ 401.31			

## 7.4 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

### 7.4.1 Estado de resultados

El estado de resultados de la cafetería en base a la información presentada anteriormente es la siguiente:

Tabla 29.

*Estado de Resultados proyectado*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	210,248	220,357	230,619	240,041	252,582
Costo de los productos vendidos	83,588	87,632	103,165	117,021	119,812
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>126,660</b>	<b>132,726</b>	<b>127,454</b>	<b>123,020</b>	<b>132,770</b>
Gastos sueldos	43,472	47,384	50,431	55,802	57,027
Gastos generales	33,800	30,396	31,082	31,570	32,283
Gastos de depreciación	4,271	4,271	4,271	3,388	3,388
Gastos de amortización	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUE</b>	<b>43,776</b>	<b>49,334</b>	<b>40,329</b>	<b>30,920</b>	<b>38,732</b>
Gastos de intereses	2,254	1,872	1,432	927	346
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART</b>	<b>41,522</b>	<b>47,462</b>	<b>38,897</b>	<b>29,993</b>	<b>38,386</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6,228	7,119	5,835	4,499	5,758
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>35,293</b>	<b>40,343</b>	<b>33,063</b>	<b>25,494</b>	<b>32,628</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	8,823	10,086	8,266	6,374	8,157
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 26,470.07</b>	<b>\$ 30,257.20</b>	<b>\$ 24,797.00</b>	<b>\$ 19,120.63</b>	<b>\$ 24,470.83</b>

El crecimiento más alto de la utilidad es en el segundo año, se puede observar que el producto a ofrecer atraviesa la fase de introducción y crecimiento en el mercado. A partir del año 3 se observa una disminución de la utilidad debido a la contratación de personal en función del crecimiento operativo.

#### 7.4.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera está conformado por los activos, mismos que se deprecian respectivamente conforme la normativa, pasivos y patrimonio. El valor de cuentas por pagar se ajusta a las políticas de la empresa siendo el del pago a proveedores el de mayor rubro. Por otro lado, los pasivos a largo plazo, se termina el pago en el cuarto año. En cuanto a las utilidades serán retenidas durante los 5 años, esto le permite fortalecer su músculo financiero a lo largo del periodo. El Estado de Situación Financiera se encuentra adjuntado en el Anexo 8.

#### 7.4.3 Estado de flujo de efectivo

A pesar de la inversión inicial en propiedad planta y equipo se registra un valor positivo inclusive desde el año 0 hasta el 5, esto se da en función del aporte de capital por los socios que está dado por el 70% como se lo indicó al inicio.

También obedece al resultado de la política financiera aplicada de tener ventas al contado.

El Estado de Flujo de Efectivo se encuentra adjuntado en el Anexo 9

#### 7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Se puede observar que en el año 0 sus saldos son negativos debido a las inversiones necesarias al inicio de la operación, sin embargo, en los siguientes años los flujos resultan positivos. Esto ayudará a determinar la viabilidad financiera del presente proyecto.

Tabla 30.

*Flujo de caja del proyecto*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (57,490.40)	\$ 38,029.04	\$ 37,642.42	\$ 31,994.17	\$ 25,081.87	\$ 39,945.24

### 7.5 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

#### 7.5.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Tabla 31.

*Flujo de caja del inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(57,490)	38,029	37,642	31,994	25,082	39,945
Préstamo	17,247	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2,254)	(1,872)	(1,432)	(927)	(346)
Amortización del capital	-	(2,561)	(2,944)	(3,384)	(3,889)	(4,470)
Escudo fiscal	-	760	631	483	312	117
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(40,243.28)</b>	<b>33,973.04</b>	<b>33,457.52</b>	<b>27,661.10</b>	<b>20,578.52</b>	<b>35,246.16</b>

El saldo final del flujo de caja del inversionista es \$ 35246,16 el cual es menor al flujo de caja del proyecto debido al débito del pago del crédito solicitado en el inicio de la cafetería.

### 7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para valorar el proyecto planteado se basa en el cálculo de la tasa de descuento WACC que se utiliza para descontar los flujos de caja y la tasa CAPM que se utiliza para descontar los flujos de cada inversionista.

Tabla 32.

#### *Tasa de descuento*

DATOS	
Tasa libre de riesgo	2.48%
Rendimiento del Mercado	12.31%
Beta	0.85
<b>Beta Apalancada</b>	<b>0.77</b>
Riesgo País	6.50%
<b>Tasa de Impuestos</b>	<b>25.00%</b>
<b>Participación Trabajadores</b>	<b>15.00%</b>
<b>Escudo Fiscal</b>	<b>36.25%</b>
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	14.00%

En base a la formulación del WACC y CAPM se obtiene las siguientes tasas de descuento WACC = 15,63% y CAPM = 18,51%, estos valores permiten valorar al proyecto en base al criterio de costo de oportunidad para el inversionista, lo cual facilita la toma de decisión entre emprender el proyecto de la cafetería o mantener los recursos financieros en una inversión financiera.

### 7.5.3 Criterios de valoración

La evaluación financiera de la cafetería es la siguiente:

Tabla 33.

#### *Criterios de valoración*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$57,597.11	VAN	\$54,382.99
IR	2.00	IR	2.35
TIR	55.15%	TIR	74.09%

Los resultados obtenidos en la valoración de los flujos de caja del proyecto e inversionista, determina lo siguiente:

Valor Actual Neto (VAN): en el flujo de caja del proyecto e inversionista, el resultado del VAN es mayor a cero, esto indica que la proyección financiera de la cafetería está en capacidad de recuperar la inversión inicial, lo cual es un factor determinante para decidir llevar a cabo o no la inversión en la cafetería.

Tasa Interna de Retorno (TIR): la tasa interna de retorno en el flujo de caja del proyecto e inversionista es mayor a la tasa de descuento WACC y CAPM, esto indica que la proyección financiera de la cafetería ofrece un costo de oportunidad superior al rendimiento del mercado.

Adicional a estos indicadores, se obtiene un tiempo de recuperación de la inversión inicial de 2,2 años y el índice de rentabilidad de los flujos de caja es 2 y 2,35.

En base a la información anterior, se concluye que la proyección financiera de la cafetería es positiva, debido a que existe la recuperación de la inversión inicial y el rendimiento ofrecido por los flujos de caja es superior al rendimiento financiero.

### **Conclusiones de la valoración**

La factibilidad y viabilidad obtenida en los resultados garantiza la ejecución del plan pues cumple con lo requerido para aceptar el proyecto.

### **7.6 Índices financieros**

Los índices financieros del proyecto se calculan en base de los estados financieros contables, cuyo resultado se presentan a continuación de forma detallada:

Tabla 34.

*Índices financieros*

INDICADORES FINANCIEROS							
LIQUIDEZ	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
Razon corriente		8,69	8,37	8,49	8,39	7,23	8,77
Prueba acida		8,50	8,19	8,29	8,17	7,02	7,75
ENDEUDAMIENTO							
Razón deuda / capital		28,66%	24,43%	19,06%	12,83%	6,57%	25,60%
ACTIVIDAD							
Días de inventario		3,54	3,42	2,96	2,67	0,00	5
Días Cuentas Por Pagar		8,86	8,64	7,51	6,70	6,68	15
RENTABILIDAD							
MARGEN BRUTO		60,24%	60,23%	55,27%	51,25%	52,57%	56,91%
MARGEN OPERACIONAL		20,82%	22,39%	17,49%	12,88%	15,33%	19,01%
MARGEN NETO		12,59%	13,73%	10,75%	7,97%	9,69%	12,45%

El comparativo de los índices financieros obtenidos del proyecto se compara en relación a la industria, así como se recomienda ciertos aspectos:

**Liquidez:** los indicadores de liquidez del proyecto son menores a la industria esto debido al proceso de ingreso al mercado sin embargo en el año 5 se acerca ya a la liquidez que se maneja en la industria.

**Endeudamiento:** el nivel de endeudamiento de la cafetería es menor al indicador de la industria, esto debido a la política de no acceder nuevos créditos, además los resultados positivos obtenidos como utilidades netas en los 5 años confirman este indicador, se recomienda mantener la política de no solicitar créditos a la banca privada.

**Actividad:** los días de inventario es menor a la industria esto es positivo pues se está logrando ser eficientes en la gestión de procesos ya que se busca ofrecer productos sanos y frescos al cliente, se recomienda la evaluación continua a los procesos a fin de evitar cuellos de botella en el manejo del inventario.

**Rentabilidad:** los indicadores de rentabilidad son similares a la industria, esto establece que las proyecciones efectuadas son apegadas a la realidad comercial y financiera de la industria, se recomienda mantener esta tendencia.

## **Conclusión**

De la información reflejada en el análisis financiero se concluye que el proyecto es viable, pues existe la recuperación de la inversión inicial y la rentabilidad obtenida en los flujos de caja es superior al costo de oportunidad del inversionista.

Además, al alcanzar flujos positivos y una utilidad neta a lo largo de la proyección estimada, revela que financieramente el proyecto es viable.

## **Recomendaciones para mejorar la viabilidad financiera**

Alcanzando un 58% del total de gastos y un valor de \$ 254.117,12 según el Estado de Resultados proyectados, se observa que el gasto sueldos es el de mayor peso, por lo que se recomienda evaluar si procede o no el incremento salarial al personal el cual es planteado en el presente proyecto de forma anual, pudiéndose otorgar otro tipo de incentivos al colaborador.

Con un 36% del total de gastos el rubro más alto entre los gastos generales corresponde al pago de arriendo, su valor mensual es de \$ 1500,00 usd el cual tiende a crecer por la inflación, se recomienda evaluar la ubicación del local sin que se vea afectada la segmentación de mercado al cual está dirigido el negocio.

También se observa inexistente en las políticas de manejo de inventario un control de stock mínimo y máximo, a fin de evitar tener en bodega un exceso de materia prima o a su vez escases lo que puede incurrir en compras a última hora pudiéndose incrementar el costo de producción.

Se debe implementar un manual de procedimientos para el manejo de desperdicios o mermas pues su desconocimiento puede ocasionar un incremento innecesario en compras de materia prima.

Se recomienda la aplicación de políticas de manejo de activos no corrientes, a fin de elaborar procedimientos de mantenimiento preventivo a los equipos y maquinaria de la cafetería, a fin de no incurrir en la compra o renovación anticipada del activo, esto según lo previsto en la proyección de compra de

maquinaria al tercer año el cual se refleja en el estado de situación financiera planteado.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

La industria en la que se va a desarrollar la cafetería está en crecimiento, esto después de la recesión económica evidenciada en del año 2016, por lo que el actual gobierno decide cambiar la línea de gestión anterior y hoy, busca fortalecer las relaciones con el músculo empresarial mediante políticas que incentivan al sector privado, esto genera confianza y apertura al inversionista.

El proyecto planteado tiene una capacidad para generar utilidad neta desde el año 1, por un valor de \$ 26.470,07, esto es positivo para los accionistas, porque pueden incrementar su patrimonio a través de la acumulación de utilidades lo que permite un flujo de caja con saldo positivo y favorable para los criterios de valoración. El principal indicador TIR es superior al costo de oportunidad para los inversionistas.

El bajo poder de negociación de los proveedores es favorable pues permite a los propietarios ejercer acciones que mejoran las condiciones de compra de materia prima y aumenta la posibilidad de ofrecer un producto de primera calidad a sus consumidores.

La investigación cualitativa revela que existe un mercado desatendido pues no existen cafeterías en Quito que brinden condiciones adecuadas para recibir a sus mascotas, esto sin considerar que hay una tendencia en crecimiento en cuanto a la importancia que hoy en día tienen las mascotas en nuestra sociedad, ya que sus tutores o dueños muestran la preocupación y respeto por las mismas cuando dedican parte de su tiempo a realizar actividades de socialización entre sus mascotas y la comunidad.

Por otro lado, en las encuestas llevadas a cabo muestran que el 72% de los encuestados manifiesta su agrado de asistir a cafeterías amigables con las



mascotas, detallando como los aspectos más importantes a la infraestructura adecuada, seguridad e higiene en el local.

La filosofía organizacional tiene una declaración de la principal razón de ser de la cafetería, amigable con las mascotas, de esta manera quiere diferenciarse de la competencia.

En función de lo anteriormente indicado se puede recomendar la ejecución del proyecto desde el punto de vista comercial, operativo y financiero.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Inflacion*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Información Económica*. Recuperado el 28 de mayo de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- Banco Central Ecuador. (2018). *Boletín de prensa "la economía ecuatoriana"*. Recuperado el 25 de junio de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Banco Central Ecuador. (2018). *Boletines de prensa archivo item 989 banco central expuso las previsiones macroecon*. Recuperado el 29 de junio de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>
- Banco Central Ecuador. (2018). *Documentos*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BCE. (2018). *Inflación*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.
- Corporación Ediciones Legales. (2018). *Derechos y obligaciones del trabajador y-empleado*. Recuperado el 05 de junio de 2018, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>

- Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito. (2015). *3 de cada 5 familias tienen una mascota*. Recuperado el 14 de junio de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (2018). *Zonas especiales turísticas*. Recuperado el 27 de junio de 2018, de <https://www.quito-turismo.gob.ec/56-nuestros-servicios/registro-turistico/403-alimentos-y-bebidas>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Recuperado el 27 de mayo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo*. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Módulo de Información Ambiental en Empresas*. Recuperado el 27 de mayo de 2018, de Módulo de Información Ambiental en las Empresas: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/EMPRESAS/Empresas\\_2015/Documento\\_Tecnico\\_Metod\\_Modulo\\_Ambiental\\_Empresas\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2015/Documento_Tecnico_Metod_Modulo_Ambiental_Empresas_2015.pdf)
- Kotler. (2014). Principios del Marketing. México: Pearson.
- Kotler, & Armstrong. (1982). Fundamentos del Marketing. En *Fundamentos del Marketing* (pág. 273). México: Pearson.
- Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing. México DF: Pearson.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *ejecucion-primer-trPrograma de desmantelamiento de la medida de salvaguardia por balanza de pagos 2017*. Recuperado el 24 de junio de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ejecucion-primer-tramo-del-cronograma-de-desmantelamiento-de-la-medida-de-salvaguardia-por-balanza-de-pagos-para-el-2017/>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). *Empresas certificadas; Política Industrial del Ecuador*. Recuperado el 05 de junio de 2018, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/EMPRESAS-CERTIFICADAS-PAGINA-WEB.xls>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/>
- Ministerio de Salud Pública. (2009). *REGLAMENTO DE TENENCIA Y MANEJO RESPONSABLE DE PERROS*. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <http://www.rescateanimal.org.ec/wp-content/uploads/2015/06/REGLAMENTO-DE-TENENCIA-Y-MANEJO-RESPONSABLE-DE-PERROS.pdf>
- Porter. (1982). *Ventaja Competitiva*. México: Alay Ediciones.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Tabla Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Aspecto gubernamental	0,08	3	0,24
2	Aspecto legal (Tenencia de mascotas)	0,08	3	0,24
3	Recuperación económica	0,08	4	0,32
4	Incremento demanda laboral	0,06	3	0,18
5	Comportamiento de personas respecto a las mascotas	0,08	3	0,24
7	Negociación de los Clientes (Concentración)	0,08	3	0,24
8	Poder de negociación de proveedores	0,05	2	0,10
<b>AMENAZAS</b>				-
9	Regulación laboral	0,06	2	0,12
10	Falta de conciencia ambiental en las empresas	0,05	2	0,10
12	Tecnología ( Transferencia)	0,06	2	0,12
13	Costo de cambio de cliente	0,08	3	0,24
14	Ingreso de nuevos competidores	0,08	3	0,24
15	Disponibilidad de productos sustitutos	0,08	3	0,24
16	Rivalidad de la industria	0,08	4	0,32
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,94</b>

## **Anexo 2. Entrevistas**

### **1.- Entrevista a Experto 1**

Lugar: Academia de Barismo y Cafetería ISVEGLIO

Nombre: Ma. Betania Campo

Cargo: Maestra y Barista profesional de la Cafetería ISVEGLIO

Fecha de Realización: 10 de febrero de 2018

Lugar: Isabel La Católica y Av. Coruña

Saludo y autorización de grabación en audio.

#### **Preguntas:**

##### **Tendencias de la Industria**

¿Cómo ve usted la industria de alimentos y bebidas en este tiempo?

##### **Producto**

¿Qué tipos de cafés se elaboran en Isveglío?

¿Cuál es el producto estrella y por qué?

¿Que prefieren los hombres?

¿Que prefieren las mujeres?

¿Con qué producto(s) acompañan el café los clientes?

##### **Gustos y Tendencias del consumidor de café**

En base a su experiencia. ¿Considera usted que los gustos de los ecuatorianos siempre han sido los mismo o han ido cambiando a lo largo del tiempo?

¿A qué segmento de mercado están dirigidos sus productos? ¿Y por qué?

##### **La Cafetería**

En base a su experiencia. ¿Cuáles son los principales problemas que se pueden presentar en una Cafetería en horario de atención al cliente y cómo los solventa?

¿Cuántos clientes asisten en su cafetería?

¿Cuál es el consumo promedio por cliente?

##### **Materia Prima**

¿Es fácil encontrar los insumos que utiliza en sus procesos productivos? por qué?

¿Qué tiempo de rotación tiene su inventario de materia prima?

##### **Maquinaria**

¿Qué tipo de maquinaria se necesita en una Cafetería?

¿Las máquinas se las puede conseguir en nuestro país?

¿Cuál es el tiempo de vida útil?

### **Requisitos Legales**

¿Qué requisitos legales son necesarios para la implementación de un local de cafetería?

¿De los permisos indicados cuál es el más complejo y por qué?

¿Cómo ve usted la idea de tener una cafetería que permita el ingreso de mascotas a su local?

### **Tendencias de hoy frente a la aceptación de mascotas en locales de ventas de alimentos.**

¿Crees que hay un mayor grado de importancia y respeto por los animales hoy en día en nuestra ciudad?

¿Qué sugerencia le podría dar a alguien que quiera emprender una idea de negocio tipo cafetería?

Agradecimiento y Despedida



### **Anexo 3. Entrevista a Experto 2:**

Institución: Protección Animal Ecuador PAE

Nombre: Melissa V. Vascones

Cargo: Coordinadora de Comunicación y Voluntariado PAE

Fecha de Realización: 10 de febrero de 2018

Lugar: Antonio de Ulloa N34-85y Rumipamba

Saludo y autorización de grabación en audio.

### **Preguntas**

¿Cuál es la labor de PAE en el Ecuador?

¿Cuál es la tendencia en los últimos años respecto a la inclusión de mascotas en las familias de Quito?

¿Qué conocimiento tiene usted al respecto de negocios que sean amigables con las mascotas?

¿Dentro de los negocios amigables con las mascotas cuál cree usted que sería el más adecuado y Por qué?

¿Cómo es el comportamiento de las mascotas (perros y gatos) en locales cerrados?

¿Existen animales considerados agresivos?

¿En qué sector crees sería el ideal para un negocio amigable con las mascotas y por qué?

¿Conoce usted alguna normativa legal respecto a la tenencia de animales?

¿Qué le parece una cafetería que permita el ingreso a mascotas y qué condiciones debería reunir?

En base a su experiencia. ¿Qué le recomendaría a una persona que piensa ponerse una cafetería con acceso de mascotas?

¿Cuál es factor o factores importantes para una idea de negocio de este tipo?

Agradecimiento y Despedida.

## **Anexo 4. ENCUESTA**

### **Objetivo:**

Conocer características del mercado al que está dirigido el producto y servicio en cuanto a gustos, preferencias y hábitos de consumo relacionados a visitar una cafetería estilo Coffe Shop al norte de Quito con ingreso de mascotas (perros y gatos).

### **Perfil de los encuestados:**

Hombres y mujeres mayores de 14 años que vivan en la ciudad de Quito.

### **Objetivo:**

Conocer características del mercado al que está dirigido el producto y servicio en cuanto a gustos, preferencias y hábitos de consumo relacionados a visitar una cafetería estilo coffee shop al norte de Quito con ingreso de mascotas (perros y gatos).

### **Preguntas:**

#### **1.- ¿Tiene mascotas?**

Sí

No

#### **2.- ¿Qué tipo de mascota tiene?**

Perro

Gato

Otro

#### **3.- Le gustaría realizar actividades regularmente con su mascota como:**

Salir a trotar

Jugar

Ir a lugares permitidos para mascotas como centros comerciales, restaurantes, cafeterías, otros

Todos los anteriores

#### **4.- ¿Cuál es el tipo de bebida que más consume?**

Expresso

Americano

Mocaccino

Capuccino

Café Latte

Macciato

Jugos Naturales

Chocolate caliente

**5.- ¿Le gusta tomar café?**

Sí mucho, lo tomo casi diario

Sí, una que otra vez en la semana lo tomo

Si me gusta, aunque casi no tomo

No, no tomo café

**6.- ¿En qué tamaño de presentación prefiere una taza de café?**

Pequeña

Mediana

Grande

**7.- ¿En cuál de estos sitios usted prefiere tomarse una taza de café?**

Cafetería

Casa

Trabajo

**8.- ¿Con qué frecuencia asiste a una cafetería?**

Una vez a la semana

Dos o tres veces por semana

A diario

**9.- ¿En qué momento del día prefiere ir a una cafetería?**

En la mañana

A media mañana

A la tarde

En la noche

**10.- ¿Cuál es el tiempo promedio que permanece en el local de una cafetería?**

0 - 15 minutos

15 – 30 minutos

30 – 45 minutos

Más de 45 minutos

**11.- ¿Conoce cafeterías en Quito que acepten el ingreso de mascotas y que además cuenten con la higiene, seguridad e infraestructura adecuada para dichas mascotas?**

Si

No

**12.- Califique la importancia de los siguientes atributos que debería tener una cafetería que permita el acceso de mascotas.**

Limpieza del local

Variedades de cafés y productos para acompañar

Sabor

Precio

Instalaciones adecuadas para el ingreso de mascotas

Áreas definidas para clientes con mascotas y sin mascotas

Normas de seguridad para el ingreso de mascotas

**13.- ¿Cuánta paga usted por el consumo en una cafetería?**

Entre \$ 1 USD - \$ 10 USD

Entre \$ 11 USD - \$ 20 USD

Más de \$ 20 USD

**14.- ¿A qué precio por un café Capuccino de taza mediana entre \$ 2,20 y \$ 3,30 cree usted es barato y no lo pagaría?**

**15.- ¿A qué precio por un café Capuccino de taza mediana entre \$ 2,20 y \$ 3,30 cree usted es barato y aun así lo pagaría?**

**16.- ¿A qué precio por un café Capuccino de taza mediana entre \$ 2,20 y \$ 3,30 cree usted es caro y no lo pagaría?**

**17.- ¿A qué precio por un café Capuccino de taza mediana entre \$ 2,20 y \$ 3,30 cree usted es caro y aun así lo pagaría?**

**18.- ¿En qué sector de la ciudad asistiría a una cafetería con acceso a mascotas?**

Norte

Centro

Sur

Valles

**19.- ¿Dónde prefiere la ubicación de una cafetería con acceso a mascotas?**

República del Salvador

La Mariscal

González Suarez

**20.- ¿A través de qué medios se entera usted de nuevas cafeterías?**

Televisión

Radio

Redes Sociales

Revistas

Aplicaciones móviles

Referencias de familiares y amigos

**21.- ¿Usted se sentiría a gusto en una cafetería que permita el ingreso a mascotas?**

Si

No

**22.- ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al visitar una cafetería con acceso a mascotas?**

Canje de puntos por consumos de café

Club Coffe Shop Pet Friendly

Días 2x1

Menú gratis para mascota en su cumpleaños

Regalos para su mascota

**23.- ¿Le gustaría que en una cafetería existan diferentes espacios que definan zona de clientes con mascotas y sin mascotas?**

Si

No

**24.- ¿Está usted de acuerdo en que las mascotas que ingresen a una cafetería lleven puesta su correa?**

Si

No

**25.- ¿Si hubiese en Quito una cafetería ubicada en la Av. República del Salvador que brinde varios tipos de cafés y que permita el ingreso a mascotas con infraestructura adecuada, normas de higiene y seguridad usted acudiría?**

Si

No

**26.- ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría ser contactado para que brinden información sobre una cafetería que permite acceso a mascotas?**

Correo electrónico

Redes Sociales

Llamadas telefónicas

**27.- Género**

Femenino

Masculino

**28.-Edad**

Menor a 18 años

18 -27 años

28 - 37 años

38 - 47 años

48 - 57 años

58 - 67 años

Más de 67 años

**29.- Estudios**

Bachiller



## Anexo 6. Tablas de contingencia

### Composición Demográfica

Cuenta de 28.-Edad		Etiquetas de col		
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	38,00%	18,00%	56,00%	
2	6,00%	16,00%	22,00%	
3	4,00%	2,00%	6,00%	
4	4,00%	2,00%	6,00%	
5	2,00%	2,00%	4,00%	
6	4,00%	0,00%	4,00%	
7	0,00%	2,00%	2,00%	
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>Total general</b>	<b>58,00%</b>	<b>42,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Cuenta de 28.-Edad		Etiquetas de col			
Etiquetas de fila	1	2	4	(en blanco)	Total general
1	36,00%	16,00%	4,00%	0,00%	56,00%
2	18,00%	4,00%	0,00%	0,00%	22,00%
3	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%
4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%
5	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
6	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	4,00%
7	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>62,00%</b>	<b>24,00%</b>	<b>4,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

### Mascotas

Cuenta de 1.- ¿Tiene mascotas?		Etiquetas de col			
Etiquetas de fila	1	2	4	(en blanco)	Total general
1	56,00%	22,00%	4,00%	0,00%	92,00%
2	6,00%	2,00%	0,00%	0,00%	8,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>62,00%</b>	<b>24,00%</b>	<b>4,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

### Producto

Cuenta de 4.- ¿Cuál es el tipo de bebida		Etiquetas de col		
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	16,00%	10,00%	26,00%	
2	8,00%	6,00%	14,00%	
3	12,00%	10,00%	22,00%	
4	8,00%	4,00%	12,00%	
5	8,00%	6,00%	14,00%	
6	6,00%	6,00%	12,00%	
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>Total general</b>	<b>58,00%</b>	<b>42,00%</b>	<b>100,00%</b>	



Cuenta de 8.- ¿Con qué frecuencia asiste a una ca Etiqueta?

Etiquetas de fila	1	2	4 (en blanco)	Total general	
1	18,00%	30,00%	16,00%	0,00%	70,00%
2	8,00%	14,00%	2,00%	0,00%	24,00%
3	0,00%	6,00%	0,00%	0,00%	6,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>26,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>18,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Nivel de Aceptación

Cuenta de 21.- ¿Usted se sentiría a gusto en un Etiqueta d

Etiquetas de fila	1	2	(en blanco)	Total general
1	14,00%	72,00%	0,00%	94,00%
2	2,00%	4,00%	0,00%	6,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>16,00%</b>	<b>76,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Plaza

Cuenta de 18.- ¿En qué sector Etiqueta?

Etiquetas de fila	1	2 (en blanco)	Total general	
1	52,00%	12,00%	0,00%	82,00%
2	2,00%	2,00%	0,00%	4,00%
3	0,00%	4,00%	0,00%	6,00%
4	4,00%	0,00%	0,00%	8,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>58,00%</b>	<b>18,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Promoción

Cuenta de 26.- ¿Por cuál de los siguientes me Etiqueta de

Etiquetas de fila	1	2	4	5	Total general
1	6,00%	2,00%	2,00%	0,00%	20,00%
2	26,00%	6,00%	8,00%	4,00%	80,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>32,00%</b>	<b>8,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>4,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 7. Detalle de Activos

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Equipamiento de cocina</b>			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
CAPUCHINERA	1	\$ 4.500	\$ 4.500
VITRINAS	2	\$ 800	\$ 1.600
COCINA INDUSTRIAL	2	\$ 224	\$ 448
EXHIBIDOR REFRIGERADO	1	\$ 4.032	\$ 4.032
HORNO INDUSTRIAL	1	\$ 4.290	\$ 4.290
LICUADORA INDUSTRIAL	2	\$ 448	\$ 896
MAQUINA PARA HACER JUGO	1	\$ 750	\$ 750
REFRIGERADORA	2	\$ 672	\$ 1.344
EXTRACTOR DE OLOR	1	\$ 700	\$ 700
MOLINO	1	\$ 616	\$ 616
MUEBLES DE APOYO (DESPACHO)	4	\$ 448	\$ 1.792
<b>Total</b>			<b>\$ 20.968</b>
<b>Utensilios de cocina</b>			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
TAZAS	80	\$ 6,0	\$ 480
PLATOS MEDIANOS	80	\$ 8,5	\$ 680
CUCHARAS PARA TE Y CAFE	80	\$ 4,5	\$ 360
JARRONES CON TAPA	80	\$ 3,5	\$ 280
AZUCARERAS	12	\$ 3,2	\$ 38
JUEGO DE CUCHILLO	4	\$ 80,0	\$ 320
ESPATULAS DE ACERO	6	\$ 6,0	\$ 36
OLLAS	6	\$ 60,0	\$ 360
EQUIPOS VARIOS	1	\$ 200,0	\$ 200
<b>Total</b>			<b>\$ 2.753,80</b>
<b>Equipamiento de salón</b>			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MESAS PARA 2 PERSONAS (70 X 60)	10	\$ 190,00	\$ 1.900
MESAS 4 PERSONAS (80 X 80)	10	\$ 65,00	\$ 650
SILLAS	40	\$ 35,00	\$ 1.400
BANCAS	8	\$ 89,60	\$ 717
MESA TIPO BARRA	4	\$ 224,00	\$ 896
MOSTRADORES PARA PRODUCTOS	6	\$ 160,00	\$ 960
DECORACION	12	\$ 60,00	\$ 720
IMPLEMENTOS DECORACION	15	\$ 3,92	\$ 59
CALEFACTORES INFRAROJO ELÉC	6	\$ 300,00	\$ 1.800
PARASOLES EXTERIORES	3	\$ 250,00	\$ 750
TECHO ENROLLABLES (3x2)m	3	\$ 450,00	\$ 1.350
PORTA PARA BICICLETAS	2	\$ 350,00	\$ 700
<b>Total</b>			<b>\$ 11.901,60</b>
<b>Equipamiento zona canina</b>			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
CÉSPED SINTÉTICO	30	\$ 8,00	\$ 240,00
CERRAMIENTO (DE PALETS)	4	\$ 150,00	\$ 600,00
EQUIPO DE JUEGOS PARA PERROS Y	12	\$ 50,00	\$ 600,00
SPIRIBOL PARA PERROS	12	\$ 28,00	\$ 336,00
JUEGO DE SALTO CON BARILLA	4	\$ 11,20	\$ 44,80
PLATOS METALICO PARA COMIDA DE P	30	\$ 6,72	\$ 201,60
<b>Total</b>			<b>\$ 2.022,40</b>
<b>Equipos de computación</b>			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
CAJA REGISTRADORA + COMPUTA	1	\$ 750	\$ 750
SOFTWARE A&B	1	\$ 500	\$ 500
COMPUTADOR GERENCIA	1	\$ 950	\$ 950
TELEFONO	1	\$ 150	\$ 150
<b>Total</b>			<b>\$ 2.350</b>
<b>Resumen de activos fijos</b>			
Descripción	Costo Total	%	
Equipamiento de cocina	\$ 20.967,60	52%	
Utensilios de cocina	\$ 2.753,80	7%	
Equipamiento de salón	\$ 11.901,60	30%	
Equipamiento zona canina	\$ 2.022,40	5%	
Equipos computacion	\$ 2.350	6%	
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ 39.995,40</b>	<b>100%</b>	

## Anexo 8. Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>57.490</b>	<b>85.835</b>	<b>83.011</b>	<b>79.426</b>	<b>75.275</b>	<b>71.095</b>
<b>Corrientes</b>	<b>7.795</b>	<b>38.545</b>	<b>38.127</b>	<b>36.946</b>	<b>34.318</b>	<b>31.660</b>
Efectivo	7.795	37.724	37.295	36.099	33.449	30.768
Inventarios Materia Prima	-	821	832	847	869	892
<b>No Corrientes</b>	<b>49.695</b>	<b>47.290</b>	<b>44.885</b>	<b>42.479</b>	<b>40.957</b>	<b>39.435</b>
Propiedad, Planta y Equipo	42.995	42.995	42.995	42.995	42.995	42.995
Depreciación acumulada	-	1.065	2.131	3.196	3.378	3.560
Activos Intangibles	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700
Amortización acumulada	-	1.340	2.680	4.020	5.360	6.700
<b>PASIVOS</b>	<b>17.247</b>	<b>19.122</b>	<b>16.298</b>	<b>12.712</b>	<b>8.562</b>	<b>4.382</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>4.436</b>	<b>4.556</b>	<b>4.354</b>	<b>4.092</b>	<b>4.382</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	2.058	2.102	2.152	2.178	2.224
Sueldos por pagar	-	901	901	901	901	901
Impuestos por pagar	-	1.478	1.553	1.302	1.013	1.257
<b>No Corrientes</b>	<b>17.247</b>	<b>14.686</b>	<b>11.742</b>	<b>8.358</b>	<b>4.470</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	17.247	14.686	11.742	8.358	4.470	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>40.243</b>	<b>66.713</b>	<b>66.713</b>	<b>66.713</b>	<b>66.713</b>	<b>66.713</b>
Capital	40.243	40.243	40.243	40.243	40.243	40.243
Utilidades retenidas	-	26.470	26.470	26.470	26.470	26.470
Comprobación	-	-	-	-	-	-
<b>Valoración Empresa</b>	<b>57.490</b>	<b>85.835</b>	<b>83.011</b>	<b>79.426</b>	<b>75.275</b>	<b>71.095</b>

## Anexo 9. Estado de Flujo del Efectivo

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	210.248	220.357	230.619	240.041	252.582
Costo de los productos vendidos	83.588	87.632	103.165	117.021	119.812
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>126.660</b>	<b>132.726</b>	<b>127.454</b>	<b>123.020</b>	<b>132.770</b>
Gastos sueldos	43.472	47.384	50.431	55.802	57.027
Gastos generales	33.800	30.396	31.082	31.570	32.283
Gastos de depreciación	4.271	4.271	4.271	3.388	3.388
Gastos de amortización	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUE</b>	<b>43.776</b>	<b>49.334</b>	<b>40.329</b>	<b>30.920</b>	<b>38.732</b>
Gastos de intereses	2.254	1.872	1.432	927	346
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTI</b>	<b>41.522</b>	<b>47.462</b>	<b>38.897</b>	<b>29.993</b>	<b>38.386</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6.228	7.119	5.835	4.499	5.758
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>35.293</b>	<b>40.343</b>	<b>33.063</b>	<b>25.494</b>	<b>32.628</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	8.823	10.086	8.266	6.374	8.157
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 26.470,07</b>	<b>\$ 30.257,20</b>	<b>\$ 24.797,00</b>	<b>\$ 19.120,63</b>	<b>\$ 24.470,83</b>

