



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA  
ESTUDIANTIL PARA LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, CAMPUS  
GRANADOS, QUITO.



AUTOR

Alejandra Meneses García

AÑO

2020



ESCULA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA  
ESTUDIANTIL PARA LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, CAMPUS  
GRANADOS, QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de “Licenciada en Administración de  
Empresas Turísticas y Hoteleras”

PROFESOR GUÍA

Juan Manuel Alvarado Grijalva

AUTORA:

Alejandra Meneses García

AÑO

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería Universitaria para la Universidad de las Américas Campus Granados, Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Alejandra Meneses García, en el semestre 202010, 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”.

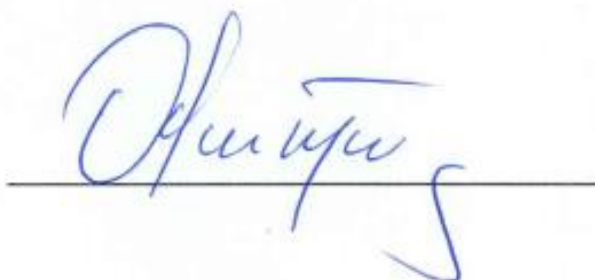


**Juan Manuel Alvarado Grijalva**

CI: 1710241439

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería Universitaria para la Universidad de las Américas Campus Granados, Quito, de la estudiante Alejandra Meneses García, en el semestre 202010, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Cosme Alonso Marín Niño

CI: 0923342976

## 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”.



Alejandra Meneses García

CI: 1717125486

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres y a mi hermano por todo el apoyo y cariño que me han brindado siempre y que han sido mi mayor soporte durante toda mi vida y mi carrera universitaria. También agradezco a mis amigos por siempre estar a mi lado dándome las mejores energías para cumplir con todo lo que me propongo. Finalmente, agradezco a Dios por darme la fuerza y la posibilidad de poder estudiar y lograr cumplir mis metas.

## **DEDICATORIA**

Dedico a mis padres por ser mi principal apoyo y motivación y a mi hermano por ser mi consuelo en todo momento.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo presentar un Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería Universitaria para el Campus Granados, en Quito, mismo que se divide en 5 capítulos los cuales respalda temas concernientes para la investigación.

En primer lugar, se desarrolló el marco teórico, mismo que sustenta el origen y la evolución de las cafeterías, conceptos clave sobre la temática y finalmente, las tendencias de consumo, lo que permitió tener un panorama más claro sobre el proyecto. Después, se realizó la planeación estratégica en la cual se plantearon la misión, visión y los objetivos (corto, mediano y largo plazo). Asimismo, se realizó un análisis PORTER, PESTA y FODA, con la intención de indagar las diferentes situaciones y/o circunstancias internas y externas que desafían a la empresa.

Por otro lado, se realizó un plan de marketing para el cual se llevó a cabo un estudio de mercado con encuestas estructuradas a 70 personas entre estudiantes y personal administrativo del campus Granados UDLA, con la intención de obtener información sobre la acogida que tendrá el proyecto. De igual manera se realizaron 2 entrevistas a expertos para poder tener un mejor entendimiento de la situación actual y de qué manera el proyecto puede tener más éxito. Además, se analizaron las 7 P's, mismas que ayudaron a desarrollar las diferentes estrategias tanto de mercado, como competitivas.

También se diseñó un plan operativo el cual tiene información sobre los diferentes horarios de trabajo y operación, la capacidad máxima que tiene la cafetería (aforo), el diseño del plano arquitectónico que permite ver la distribución del área de trabajo y el área para los comensales. De igual manera, se desarrolló un diagrama de flujos que sirve como guía para tener un óptimo funcionamiento.

Finalmente, se realizó el plan financiero en el cual se analizaron algunas variables entre las que se encuentran la inversión inicial, estado de perdías y ganancias y flujo de caja, entre otros; los cuales permiten obtener el VAN y la TIR y con dichos datos examinar la viabilidad del proyecto.



## **ABSTRACT**

The objective of this project is to present a Business Plan for the Creation of a University Cafeteria for Granados Campus, in Quito, which is divided into 5 chapters which supports topics related to the research.

In first instance, the theoretical framework was developed, same that sustains the origin and the evolution of coffeeshops, key concepts about the subject and finally, consumer trends, which allowed to have a clear picture of the project. Afterwards, was made a strategic plan where the mission, vision and objectives (short, medium and long term) were presented. Likewise, a PORTER, PESTEL and FODA study was performed, with the intention of investigating the different internal and external situations and/or circumstances that challenge the businesses.

On the other hand, a marketing plan was performed for which a market study was carried out with structured surveys that were made for 70 people between students and administrative staff of UDLA Granados, with the intention of obtaining information that the project could have. Similarly, there were made 2 interviews so it's easier to understand in a better way the actual situation and how the project can be more successful. Besides, the 7 P's where analyzed, same that help to develop the different market and competitive strategies.

Also, an operation plan was designed, which has information about the operation and work schedules, the maximum capacity, the design of an architectural plan that allows to see the work and client area distribution. Similarly, a flowchart was done, which serves as a guide for an optimal operation.

Finally, a financial plan was performed, in which were analyzed some variables where we can find the initial investment, profit and loss, and cash flow, among others; which allows to obtain the net present value (VAN) and the internal rate of return (TIR), and with these data examine the viability of the project.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS.....	2
General .....	2
Específicos .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	3
MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	4
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	8
2. CAPÍTULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2.1. Naturaleza del negocio .....	14
2.2. Estrategia genérica .....	14
2.3. Misión .....	15
2.4. Visión.....	15
2.5. Objetivos empresariales .....	15
2.6. Estructura organizacional y breve descripción de puestos ..	16
2.7. Información legal .....	17
2.8. Análisis de entorno.....	18
2.8.1. Entorno político.....	18
2.8.2. Entorno económico.....	19
2.8.3. Entorno sociocultural .....	21
2.8.4. Entorno tecnológico .....	22
2.8.5. Entorno ambiental.....	23
2.9. Análisis de competitividad (Porter) .....	23
2.9.1. Rivalidad en el mercado .....	23
2.9.2. Poder de negociación de los compradores.....	24
2.9.3. Poder de negociación con los proveedores .....	24
2.9.4. Nuevos competidores .....	24
2.9.5. Productos sustitutos .....	24
2.10. Matriz de los factores internos y externos foda.....	24
2.11. Propuesta de valor / ventaja competitiva.....	26
2.12. Benchmarking: .....	26
3. CAPITULO III: PLAN DE MARKETING .....	28
3.1. Análisis de mercado.....	28

3.1.1.	Análisis cuantitativo .....	28
3.1.2.	Análisis cualitativo .....	31
3.1.3.	Perfil del cliente .....	33
3.2.	Imagen corporativa .....	34
3.2.1.	Logo.....	34
3.2.2.	Eslogan.....	35
3.2.3.	Colores corporativos.....	35
3.3.	Producto y servicio.....	35
3.4.	Plaza/ distribución .....	36
3.5.	Promoción .....	37
3.6.	Precio .....	37
3.7.	Personal (política de incentivos y beneficios).....	38
4.	<b>CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO.....</b>	<b>39</b>
4.1.	Estrategia de operación .....	39
4.2.	Localización .....	39
4.3.	Capacidad instalada .....	40
4.3.1.	Aforo .....	40
4.3.2.	Horarios de operación .....	40
4.3.3.	Horarios de atención.....	40
4.4.	Distribución espacial y necesidades de equipamiento .....	41
4.4.1.	Distribución espacial.....	41
4.4.2.	Equipamiento.....	41
4.5.	Diagrama de flujo de operaciones.....	43
4.6.	Política de calidad .....	44
5.	<b>CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>45</b>
5.1.	Inversión inicial, estructura de capital.....	45
5.2.	Estructura de costos fijos y variables .....	46
5.3.	Capital de trabajo inicial.....	48
5.4.	Presupuesto de nómina proyectado a 5 años .....	49
5.5.	Establecimiento de precios .....	52
5.6.	Proyección de ventas a 5 años .....	53
5.7.	Estado de situación inicial .....	56
5.8.	Estado de pérdidas y ganancias a 5 años.....	56

5.9. Flujo de caja .....	57
5.10. Punto de equilibrio (en unidades o dinero) .....	58
5.11. Evaluación de rentabilidad mediante van y tir .....	59
6. CONCLUSIONES: .....	60
REFERENCIAS .....	61
ANEXOS .....	71

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fórmula de muestreo .....	6
Figura 2. Estructura organizacional.....	16
Figura 3. Porcentaje de hombres y mujeres - estudiantes .....	28
Figura 4. Edad de los estudiantes encuestados.....	29
Figura 5. Gasto mensual de los estudiantes .....	29
Figura 6. Precio que estarían dispuestos a pagar por plato los estudiantes ....	29
Figura 7. Porcentaje de hombres y mujeres - personal administrativo.....	30
Figura 8. Edad del personal administrativo encuestados .....	30
Figura 9. Gasto mensual del personal administrativo.....	31
Figura 10. Precio que estaría dispuesto a pagar por plato el personal administrativo .....	31
Figura 11. Logo de la empresa.....	35
Figura 12. Adaptada de Google maps - Ubicación del campus Granados.....	40
Figura 13. Plano arquitectónico de la cafetería Statera.....	41
Figura 14. Diagrama de flujo de operaciones de Statera .....	43

## INDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Descripción de los cargos .....	16
Tabla 2. FODA .....	25
Tabla 3. <i>Benchmarking</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4. Flor de servicio - Servucción .....	36
Tabla 5. Inversión de inicial .....	46
Tabla 6. Gastos administrativos .....	47
Tabla 7. Costos fijos y variable.....	47
Tabla 8. Capital de trabajo .....	48
Tabla 9. Nómina año 1 .....	49
Tabla 10. Nómina año 2 .....	50
Tabla 11. Nómina año 3 .....	50
Tabla 12. Nómina año 4 .....	51
Tabla 13. Nómina año 5 .....	51
Tabla 14. Receta estándar - Bowl Saludable .....	52
Tabla 15. Proyección de ventas por unidades.....	54
Tabla 16. Proyección costo de ventas.....	55
Tabla 17. Estado de situación inicial .....	56
Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias .....	57
Tabla 19. Flujo de caja .....	58
Tabla 20. Punto de equilibrio.....	59
Tabla 21. Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR.....	59

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de las Américas (UDLA) está conformada por cuatro campus que están ubicados en diferentes sectores de la ciudad de Quito. Esta es una de las universidades autofinanciadas más grandes del Ecuador y cuenta con 45 carreras de pregrado y posgrado que se las puede tomar en modalidades presencial y semipresencial, impartidas en horarios diurno y vespertino. Según Karen Vargas, analista de Inteligencia de Información de la UDLA, dentro de los cuatro campus que posee la institución: Granados, Queri, Colón y Udlapark (Universidad de las Américas, s.f.), la comunidad universitaria en el 2018 estaba compuesta por 15.920 alumnos, 1.106 docentes y 764 administrativos.

El campus Granados está ubicado en la “Av. De los Granados E12-41 y Colimes esquina” (Universidad de las Américas, s.f.). Dentro del campus se encuentran 3.215 alumnos, 252 docentes y 335 administrativos; las carreras que se dictan dentro del mismo son: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Educación, Escuelas de Música, Gastronomía, Hospitalidad y Turismo y Ciencias Políticas. Así mismo, dentro de campus Granados se ofrecen diversos servicios tales como biblioteca infantil, librería, biblioteca, espacio de estacionamiento, centro de atención psicológica, el campus cuenta además con dispensario médico, La Corteza (panadería perteneciente a la universidad) y con una cafetería, misma que es manejada por un catering industrial conocido con el nombre de Hanaska (Universidad de las Américas, 2018).

En cuanto a los servicios de alimentos y bebidas, Diego Miño, profesor de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, menciona que la oferta gastronómica dentro del campus es limitada, debido a que los productos ofertados están centrados en comida chatarra. “La comida chatarra es una denominación del argot para los alimentos con valor nutricional limitado. Por lo general, ofrecen poco en términos de proteínas, vitaminas o minerales y en cambio aportan una gran cantidad de calorías de azúcar o

grasa, lo que se ha denominado con el término *calorías vacías*” (Orjuela, 2017). Los alimentos previamente mencionados se los pueden encontrar en “Hanaska, La Corteza y máquinas dispensadoras de snacks y café” (Miño, La oferta de alimentos y bebidas dentro del campus Granados, 2019), ubicadas dentro de la institución.

Según Danny Cabezas, director de servicios estudiantiles, “en el espacio de cafetería del campus han funcionado 3 diferentes empresas durante los últimos 5 años” (Cabezas, 2019). A pesar de que no se conocen los motivos por los que las respectivas empresas cesaron, es imprescindible resaltar que en la universidad existen diversos segmentos de mercados a los que la cafetería proporciona sus productos y servicios. Es de suma importancia segmentar al mercado, ya que “se deriva de la heterogeneidad de los gustos, necesidades y capacidades adquisitivas de los consumidores actuales” (Seco, 2017). No obstante, al existir diversidad de consumidores dentro de la institución, “se debe ajustar al máximo la idea de negocio para así poder ofrecer el mismo producto o servicio a un público objetivo mucho mayor” (Seco, 2017).

De acuerdo con la información obtenida anteriormente, se propone la creación de una cafetería que cumpla con las expectativas de los consumidores de la Universidad de las Américas.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Elaborar un plan de negocio para la creación de una cafetería estudiantil para la Universidad de las Américas, campus Granados, Quito.



## **Específicos**

- Definir una planeación estratégica para garantizar el adecuado funcionamiento de la cafetería.
- Plantear las estrategias de marketing y mercadeo apropiadas para el negocio.
- Establecer un plan operativo para el funcionamiento del establecimiento.
- Realizar la evaluación financiera para comprobar la viabilidad de la cafetería.

## **JUSTIFICACIÓN**

“Los comedores escolares o áreas de consumo de alimentos constituyen uno de los espacios más eficaces para favorecer un estilo de vida saludable; además de ofrecer la posibilidad de vigilar un adecuado equilibrio nutricional para los alumnos” (Villarreal Cedillo y Gutiérrez Olivares, s.f.). Según Danny Cabezas, Director de Servicios Estudiantiles de la Universidad de las Américas, “para todas sus instancias (alumnos, docentes, administrativos y personal) es necesario que se ofrezcan servicios de calidad, cantidad y precio. Los estudiantes al igual que el personal de la universidad necesitan este servicio por los horarios, ya que muchos no pueden comer en sus hogares debido a los largos turnos de trabajo o estudio”. Por otro lado, conforme al Director de Servicios Estudiantiles, la cafetería es un lugar de reunión, en el cual la comunidad del campus sociabiliza, produciendo un ambiente de relajación y tranquilidad” (Cabezas, 2019). Es por estas razones que se propone la creación de una cafetería que responda a las expectativas del consumidor en función de calidad, servicio y precio.

El presente proyecto está alineado con “El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021”, al eje 2: “Economía al Servicio de la sociedad”; objetivo 5: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” y política 5,2: “Diversificar la producción

nacional, a fin de aprovechar nuestras ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

Asimismo, se ajusta a la línea “Salud y Bienestar” de la Universidad de las Américas, siendo parte de la línea de investigación “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad” perteneciente a la Escuela de Hospitalidad y Turismo (Universidad de las Américas, s.f).

## **MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para el desarrollo del presente proyecto, se utilizará un enfoque mixto, mismo que “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

“El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, 2014). De igual manera, el enfoque cualitativo “puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, 2014).

Para la obtención de la información cualitativa se utilizará el método de observación y para la recolección de información, se implementará la técnica de entrevistas. Se aplicarán las entrevistas semi estructuradas, las cuales tienen flexibilidad en el formato y en el orden de las preguntas que se realizarán a las

diferentes personas (Bernal, 2016). Además, se aplicarán las entrevistas a expertos, mapas de procesos, cuadros comparativos (benchmarking) y matrices que permitirán tener un análisis del micro y macroentorno.

Así mismo, el método cuantitativo “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos y los resultados expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (Bernal, 2016). Los datos obtenidos por este método permiten “evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar causalidad y sus implicaciones” (Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, 2014).

Para la información que se requiere, se utilizarán el sondeo de opinión y método muestral mismo que “permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar las unidades muestrales” (Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, 2014). Con base a la información que se pretende rescatar, se aplicarán encuestas estructuradas en las cuales “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a está” (Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, 2014), de manera que existe un orden que debe ser seguido para realizar dicha entrevista. Para finalizar, se utilizarán tablas presupuestales.

Para determinar la población de estudio del presente proyecto, se solicitaron los datos generales del número de administrativos, docentes y alumnos pertenecientes a la universidad, mismos que fueron dados por Karen Vargas, analista de inteligencia de información y José Rocha, analista de nómina de la UDLA. Posteriormente, se aplicaron criterios de segmentación exclusivamente para el campus Granados en el cual, el primer segmento son los estudiantes, el segundo segmento son los docentes y el tercer segmento es el personal administrativo.

Para calcular la muestra se aplicó la fórmula establecida por el departamento de matemáticas de la Universidad de las Américas (Departamento de matemáticas de la Universidad de las Américas, S.F), en el cual se requiere el total de la población y el margen de error que equivale al (5%) 0,05.

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Figura 1. Fórmula de muestreo

Tomado de: Departamento de Matemáticas UDLA, 2018.

### **Estudiantes:**

La población objeto de estudio para este segmento comprende 3215 estudiantes.

$$\frac{N}{e^2(N-1) + 1} = \frac{3215}{0,0025*(3215-1) + 1} = \frac{3215}{9,035} = n= 356$$

Por el tiempo que se dispone para realizar la investigación, se aplica un sondeo de opinión del 10% de la muestra, dando un total de 36 encuestas para este segmento.

### **Docentes:**

La población objeto de estudio para este segmento comprende 252 docentes.

$$\frac{N}{e^2(N-1) + 1} = \frac{252}{0,0025*(252-1) + 1} = \frac{252}{1,6275} = n= 155$$

Por el tiempo que se dispone para realizar la investigación, se aplica un sondeo de opinión del 10% de la muestra, dando un total de 16 encuestas para este segmento.

### **Administrativos:**

La población objeto de estudio para este segmento comprende 335 administrativos.

$$\frac{N}{e2(N-1) + 1} = \frac{335}{0,0025*(335-1) + 1} = \frac{335}{1,835} = n= 183$$

Por el tiempo que se dispone para realizar la investigación, se aplica un sondeo de opinión del 10% de la muestra, dando un total de 18 encuestas para este segmento.

## 1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El presente proyecto se enfoca en la creación de una cafetería universitaria para el campus Granados perteneciente a la Universidad de las Américas “UDLA”. Es preciso mencionar el significado de cafetería, restaurante, bar y comedor, al igual que es importante conocer la historia y evolución de este tipo de establecimientos para tener total entendimiento del tipo de negocio que se plantea.

Para comenzar, una cafetería es, según Cambridge Dictionary, “Un restaurante pequeño e informal donde se sirven bebidas y comidas pequeñas” (Cambridge Dictionary, s.f.); de igual manera, según La Real Academia Española es un “despacho de café y otras bebidas, donde a veces sirven aperitivos y comidas o restaurante modesto” (Real Academia Española, s.f.). Es importante mencionar que “las cafeterías son habituales en cualquier lugar donde haya tráfico de gente con poco tiempo para un refrigerio, por ejemplo, en las inmediaciones de lugares de trabajo o en las escuelas” (Martínez R. M., s.f.). También es necesario comprender el significado de restaurante, mismo que según la UNWTO, “comprende el servicio de comidas a los clientes, ya se les sirvan en mesas o se sirvan ellos mismos de un surtido de platos expuestos, y ya se trate de comida para consumir en el local o para llevar” (Organización Mundial del Turismo - UNWTO, 2013). De acuerdo con Esteban Sánchez Anaya, dentro de este tipo de establecimientos existen diversas clasificaciones, entre ellas, los restaurantes informales, los cuales “presentan una estructura más simple en cuanto a la carta y servicio, sus precios son más accesibles y el tiempo de consumo es más corto” (Anaya, 2016). Finalmente, un comedor es un “establecimiento destinado para servir comidas a personas determinadas y a veces al público” (Real Academia Española, s.f.). Esteban Sánchez define a los comedores empresariales como “el servicio de alimentos es una prestación para los trabajadores de una empresa y el servicio es mediante una barra por la que pasa el comensal con una charola para que se le sirvan los alimentos” (Anaya, 2016).

En el año de 1475 se registra la primera cafetería con el nombre de Kiva Han, ubicada en Constantinopla, actualmente Estambul – Turquía. El café se convirtió

en una bebida con mucho valor para la sociedad, a tal punto que, si el hombre no podía proporcionarle de esta bebida a la mujer, ella podía divorciarse. (Paajanen, 2019).

Los turcos se expandieron por Europa hasta llegar en 1683 a Viena, dejando algunos productos entre los que se encontraron costales de café, los cuales no eran conocidos por los vieneses (Espinel, 2017). Franz Georg Kolschitzky solicitó dichos costales ya que vivió en Turquía y sabía el valor del café y la manera turca de prepararlo. En un principio la bebida no tuvo acogida debido al sabor amargo que tenía, de manera que a Franz se le ocurrió mezclarlo con miel y nata batida, dando como resultado el famoso café vienés, mismo que obtuvo mucho éxito (Espinel, 2017). La bebida al tener un impacto positivo, algunos establecimientos empezaron a servir postres, pasteles y otros alimentos dulces, mismos que permitieron que su popularidad estallara aún más” (Paajanen, 2019). La expansión de las cafeterías por el resto de Europa continuó, llegando a París, Londres, Holanda, Alemania, España, entre otros países (Turkish Coffee World, s.f.).

La colonización a América trajo consigo diferentes productos mismos que fueron introducidos y utilizados tanto por nativos y colonizadores. Entre los productos que se introdujeron se encuentra el café, mismo que tuvo acogida y las cafeterías se convirtieron en punto de reunión y de comercio. Así, por ejemplo, en New York para el año de 1792 aparece la cafetería con el nombre de Tontine Coffee House, siendo esta la ubicación original de la Bolsa de Valores debido a la cantidad de negocios que se llevaron a cabo allí (Paajanen, 2019).

En Italia en el año de 1946, Gaggia inventó la primera máquina de espresso. Dicha máquina brinda mayor seguridad al momento de preparar la infusión y así mismo, agiliza el proceso para la obtención de esta bebida. Las cafeterías implementaron este artefacto, generando cambios que dan como resultado a la edad moderna del café (Paajanen, 2019).

La historia de los restaurantes surge en otras circunstancias. Antes de implementar la terminología y clasificación de los restaurantes, “ya existían tabernas, mesones y posadas, como lugares públicos donde los viajeros podían

descansar, comer y beber. Estos espacios no tenían mesas individuales, ni mantelerías, y la vajilla utilizada era básica. Tampoco disponían de una carta con variedad de comidas” (Abades Triana Centro de Restauración, 2016). Antes de la Revolución Francesa, los cocineros trabajaban sirviendo a los nobles; sin embargo, durante la Revolución, algunos aristócratas tuvieron que exiliarse y otros perdieron la cabeza en la guillotina, dejando a varios cocineros sin empleo. Es en el año de 1765, cuando el señor Dossier Boulanger se puso un local en el que vendía sopas, caldos restauradores y otros platos a la carta (Diario Libre, 2016). Boulanger puso un cartel en latín afuera del local que decía “*einte ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos* que en español significa venid a mí, hombre de estómago cansado y yo os restarare” (Sallés, 2018).

“A mediados de los ochentas, el cocinero Antoine Beauvilliers abrió su restaurante con el nombre de *La Grande Taverne de Londres*. Brillat – Savarin comenta que fue el primer restaurante en contar con un salón elegante, camareros bien vestidos, una bodega cuidada y una cocina superior” (Diario Libre, 2016). Con lo mencionado anteriormente, podemos decir que los pioneros en la restauración fueron Boulanger y Beauvilliers, quienes tuvieron varios seguidores que implementaron este tipo de negocio.

Actualmente, los establecimientos de alimentos y bebidas se destacan por su originalidad en diseño, productos ofertados y calidad en el servicio (Vistazo, 2016). Cabe señalar que la competitividad en este tipo de negocios es elevada, por tanto, es elemental conocer las tendencias en alimentación y bebidas ya que permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio o de desarrollo de nuevos productos basándose en la demanda (Fernández, 2018).

Según el Ministerio de Turismo de Ecuador (MINTUR), “los establecimientos de acuerdo con la categoría que alcancen podrán reconocerse a través de: Tenedores (restaurantes), tazas (cafeterías) y copas (bares y discotecas) así como categoría única (establecimientos móviles, plazas de comida y catering)” (MINTUR, 2018). De acuerdo al tipo de servicio y de comida, se podría asociar a un comedor universitario como un “*quick casual restaurant*” que según menciona John Walker en su libro *Restaurant From Concept to Operation*,



cumple con las siguientes características: uso de ingredientes de alta calidad, comida fresca, se brindan opciones saludables, el servicio es muy limitado o incluso se utiliza autoservicio, se ofrecen comida y snacks para llevar e incluye la venta de postres, pasteles y café (Walker, 2014).

Según la NRA (National Restaurant Association), la industria encargada de servir alimentos es el conjunto de bebidas y comidas elaboradas y servidas fuera de casa (Varas, 2014). Es necesario recalcar que en esta industria se encuentran restaurantes, cafeterías, bares, comedores institucionales, entre otros. Se entiende por comedor institucional o colectivo a todo aquel “establecimiento de carácter público o privado, social o comercial, permanentes o de temporada, cuya actividad es elaborar y/o servir comidas preparadas para su consumo en el propio establecimiento” (Salud alimentaria y nutrición, 2019).

Según la UNL (Universidad Nacional del Litoral), “el comedor universitario puede ser utilizado por docentes, no docentes, estudiantes y personas invitadas que pertenezcan a la comunidad universitaria, de manera que puedan acceder a una alimentación con calidad nutritiva y a un precio accesible” (Universidad Nacional del Litoral (UNL), s.f.). Podemos condensar lo dicho hasta aquí, que, dentro de la comunidad universitaria, existen varios nichos de mercado. Según Iván García, nicho de mercado “hace referencia a un grupo de personas o empresas que cuentan con determinadas necesidades, y que tienen voluntad para satisfacerlas y capacidad económica para la adquisición de los servicios o bienes necesarios para ello” (García, 2017). Dentro del Campus Granados, existen tres tipos de nichos los cuales están conformados por estudiantes, docentes y personal administrativo.

“Se sabe que en las universidades hay aulas, laboratorios, gimnasios, bibliotecas y demás instalaciones que hacen de la vida estudiantil algo inolvidable, sin embargo, el comedor universitario, es el segundo lugar donde recurren los alumnos con mayor frecuencia por ser un lugar de convivencia y alimentación” (Olguín, 2018). En la Revista Comedores Industriales se menciona que los comedores institucionales están empezando a proporcionar snacks y comida saludable ya que es una “forma de velar por el bienestar laboral y para mejorar el compromiso de los empleados con la organización. Además de que con estas

prácticas se aumenta la productividad o se mejora el trabajo de grupo” (Torrijos, 2019).

Actualmente, “las cafeterías siguen respondiendo a una serie de necesidades de los colectivos universitarios: debe ser un espacio para el descanso, para la convivencia de todos los grupos de usuarios, para la realización de reuniones no formales... y por supuesto ofrecer opciones de refrigerio y alimentación” (Hostelvending, 2019). Los servicios que se ofrecen aparte de la cafetería o comedor son microondas y en algunos casos máquinas dispensadoras (Universidad de Alcalá, s.f.). Por otra parte, algunas universidades como UAX tienen dentro de su comedor diferentes estaciones en las que cada una vende algo diferente, por ejemplo, la estación *healthy food*, o estación por país o destino, la que se encarga de los desayunos, la de bebidas, entre otros (Universidad Alfonso X El Sabio (UAX), s.f.).

Existen varias tendencias entre las que se encuentran el cuidado personal en temas de bienestar y salud (Zegler, 2018). Así mismo, otra tendencia que se ve muy marcada en la sociedad es la conocida *healthy food* o comida saludable que significa “comer una variedad de alimentos que proporcionan los nutrientes que el cuerpo necesita para mantenerte saludable, sentirte bien y tener energía. Para la obtención de estos nutrientes se deben incluir proteínas, carbohidratos, grasas, agua, vitaminas y minerales” (Breastcancer.org, 2018). Con lo mencionado, podemos decir que hoy en día las personas buscan comer más saludable y con las porciones adecuadas para poder tener un mejor estilo de vida.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), “una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, entre ellas la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer” (Organización Mundial de la Salud, 2018). En la mayoría de las veces se asocian las dietas saludables con adelgazar, sin embargo, algunos estudios científicos demuestran que consumir los nutrientes saludables necesarios ayuda a mejorar la claridad mental, a prevenir el declive cognitivo y a tener un estado de ánimo más balanceado (Semana, 2016). Según la OMS, “una mala nutrición puede reducir la inmunidad,

aumentar la vulnerabilidad a las enfermedades, alterar el desarrollo físico y mental, y reducir la productividad” (Organización Mundial de la Salud, s.f.).

“La Universidad de las Américas se encuentra en el sector norte de Quito. El campus Granados está ubicado en Av. De los Granados E 12-41 y Colimes esquina, Quito EC 170125” (Universidad de las Américas, 2019).

Podemos concluir diciendo que el tener un comedor universitario dentro del campus permite tener “garantía de una alimentación saludable como parte fundamental de la salud de los estudiantes y del resto de la comunidad universitaria” (Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, 2016), por lo que es de suma importancia ofrecer servicios de alimentación dentro del Campus y así ayudar al desarrollo, crecimiento y a la salud de toda la comunidad universitaria.

## **2. CAPÍTULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1. Naturaleza del negocio**

Statera es una cafetería universitaria preocupada por el estilo de vida de los estudiantes y personal administrativo pertenecientes a la Universidad de las Américas, campus Granados. La cafetería brinda alimentos con alto porcentaje de nutrientes permitiendo a los miembros de la comunidad universitaria, desenvolverse de mejor manera en sus actividades mientras se cuida de su salud

### **2.2. Estrategia genérica**

Según Michael Porter, existen tres estrategias genéricas las cuales son: estrategia en liderazgo de costos, estrategia de enfoque y estrategia de diferenciación. La empresa utilizará dos estrategias genéricas para poder generar ventaja competitiva frente a otros establecimientos de alimentos y bebidas. La primera estrategia será la de diferenciación ya que se ofrecerá seguridad alimentaria por medio de la implementación de buenas prácticas de manufactura y HACCP acrónimo de Hazard Analysis and Critical Control Points, que en español significa Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico por sus siglas APPCC. Por otro lado, nos enfocaremos en la variedad de productos, ya que se incluirán menús balanceados y equilibrados, veganos y vegetarianos con calidad en el sabor. Finalmente, se brindarán facilidades como microondas, botellones de agua al ambiente y agua caliente, seguridad dentro del establecimiento y la conectividad eléctrica y electrónica, todo en un lugar amigable y céntrico. La segunda estrategia será la de liderazgo en costos ya que los productos se venderán desde las 7h00 de la mañana que inician las actividades dentro de la universidad, hasta las 21h30 de la noche, ya que es el último módulo en el que tanto estudiantes como personal administrativo y docentes terminan su jornada. La idea es generar economías a escalas

vendiendo en volumen los desayunos, almuerzos y diferentes snacks que se ofrecerán, lo que permitirá tener costos competitivos.

### **2.3. Misión**

Statera es una cafetería que se enfoca en el cuidado de todos los requerimientos alimentarios de quienes conforman el campus universitario porque ofrecemos alimentos y bebidas variados, con alto valor nutricional, con la implementación de buenas prácticas de manufactura, en un espacio cómodo y agradable que brinda seguridad tanto para los estudiantes, como para el personal administrativo.

### **2.4. Visión**

Para el 2024, Statera espera posicionarse en el mercado como establecimiento preferido por todos los que conforma el campus universitario. Y en un futuro expandirnos como comedores institucionales – catering industrial saludable en otras empresas y universidades.

### **2.5. Objetivos empresariales**

Corto plazo:

- Alcanzar el punto de equilibrio hasta finales del primer trimestre de funcionamiento.
- Tener a todo el personal capacitado en sus respectivas áreas de trabajo, máximo en el 3er mes de operación.

Mediano plazo:

- Recuperar la inversión hasta el año 2022
- Incrementar anualmente un 3% de las ventas con respecto al año anterior.
- Estar en el top of mind de los consumidores de la comunidad universitaria para el año 2022.
- Recibir reservas o compras vía APP de un 20% de las ventas totales.

- Actualizar concepto a los 5 años de funcionamiento para estar en tendencia actual.

Largo plazo:

- Opera cafeterías en todos los campus pertenecientes a la universidad de Las Américas a partir del segundo año de funcionamiento.
- Franquiciar y/u operar la cafetería universitaria en otras universidades a partir del quinto año de funcionamiento.

## 2.6. Estructura organizacional y breve descripción de puestos

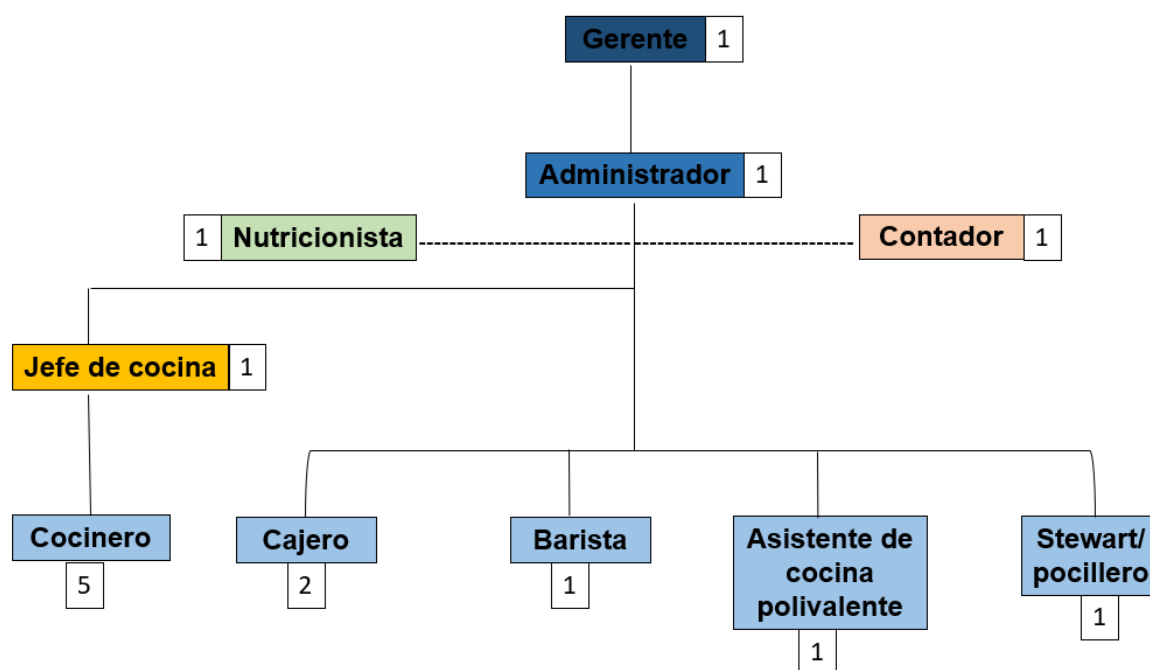


Figura 2. Estructura organizacional

Tabla 1. Descripción de los cargos

Cargo	Función (es)
Gerente	Encargado de la toma de decisiones, planeación de estrategias, organizar la estructura organizacional (cargos y funciones) y encargado de la contratación del personal.
Administrador	Encargado de los horarios de trabajo, apertura y cierre, supervisión de todas las actividades.

Contador	Encargado de llevar las cuentas, los ingresos y egresos de Statera y todo el tema tributario (definición de calendario y obligaciones tributarias).
Nutricionista	Encargada de proporcionar los menús (minutas de los platos) de manera semanal y debe ser responsable de la gestión de calidad de producción de los alimentos.
Jefe de cocina	Encargado de realizar los horarios de trabajo de manera semanal, realizar el inventario en base a las minutas dadas por la nutricionista, establecer acciones y actividades que deben realizar los cocineros.
Cajero polivalente	Encargado de cobrar en la caja y en caso de que se necesite de su ayuda en otras áreas y tenga disponibilidad de tiempo, deberá colaborar con los inventarios. Cierre de caja al finalizar el servicio (cada cambio y al cerrar la cafetería).
Cocinero polivalente	Encargado de preparar todos los platos, en caso de trabajar por la noche, realizar el mise en plas, realizar la limpieza de la cocina, realizar el inventario de alimentos por semana.
Barista polivalente	Encargado de preparar los diferentes tipos de café, bebidas frías y calientes, realizar el inventario por semana, realizar las compras en base a los inventarios (cafetera y cocina) costeo, limpieza de su área (máquina) y vajilla necesaria.
Asistente de cocina polivalente	Encargado de ayudar en la preparación de los alimentos, mantener el comedor limpio y ayudar en todo lo que se requiera.
Stewart / pocillero	Es el encargado de realizar la limpieza de todos los platos, cubiertos y utensilios que se utilicen, principalmente durante el almuerzo.

## 2.7. Información legal

La creación de Statera se realizará bajo el dominio de Compañía Limitada, la cual está conformado por mínimo 2 y máximo 15 socios. El capital que se invierte

equivale al número de socios con las que cuenta la empresa y según la ley, el mínimo equivale al 50% del capital para poder construir dicha compañía. Por otro lado, los socios podrán vender sus participaciones sin la necesidad de solicitar autorización lo que significa que son de libre negociación. El nombre se debe establecer por “denominación objetiva” y debe tener relación con la naturaleza de la actividad (La Comisión Legislativa y Codificación, 2006).

Para poder crear una sociedad (compañía) en el Ecuador, se deben seguir los pasos que se detallan en la página de Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.), en el que incluye la obtención del RUC el cual “Sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos” (SRI, 2019).

Se debe realizar el pago municipal de la patente y sacar la LUAE que es la Licencia Única de Actividades Económicas que emite el municipio de Quito.

Finalmente, se debe obtener el “Permiso de funcionamiento para Establecimientos de Comercialización de Alimentos, Bebidas, Aditivos Alimentarios o Combinados” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), 2018) establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Se empieza a operar una vez que se emite la primera factura y se tiene un límite de 90 días para obtener la LUAE y el permiso de funcionamiento.

## **2.8. Análisis de entorno**

### **2.8.1. Entorno político**

En Ecuador, se han generado diferentes políticas por parte del gobierno, que permiten el fortalecimiento de la economía en diferentes sectores. Haciendo referencia al ámbito de alimentos y bebidas establecido dentro de una institución, nos basaremos en el Reglamento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación redactado en conjunto entre el Ministro de Educación y la Ministra de Salud Pública en el 2014. Dicho reglamento se encarga de controlar y promover



la salud de toda la comunidad universitaria que pertenecen a la Institución. Con esto, se verificará que se cumplan las buenas prácticas de manufactura, que existan diferentes parámetros nutricionales y finalmente, impulsar a que todos tengan una vida saludable (Espinosa & Vance Mafla, 2014).

Por otra parte, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), desarrolló un convenio el pasado 17 de septiembre del 2019, para la simplificación de los trámites en el sector productivo y emprendedor. “El convenio interinstitucional busca fomentar la competitividad y el emprendimiento para mejorar la posición del país en el ranking de tramitología del Doing Business que nos coloca en el puesto 123 de 190 países” (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019). El Doing Business clasifica a los países basándose en la facilidad para hacer negocios dentro de dicho destino.

### **2.8.2. Entorno económico**

Cómo es sabido, en enero del año 2000 el Ecuador empezó un proceso de dolarización, lo que ha permitido que el país se estabilice económicamente y enfrente las crisis que ha sufrido por diferentes circunstancias. Según Vicente Albornoz, el PIB tuvo un constante crecimiento debido a la dolarización y menciona que es inconcebible que el país vuelva a tener moneda propia ya que es prácticamente imposible y afectaría notoriamente a todo el país y a sus ciudadanos (Latin America Advisor, 2019).

Según el Banco Central del Ecuador, la economía creció hasta 7.9% en el 2011, 4.9% en el 2013, 4% en el 2014 y 0,2% en el 2015 (Ecuavisa, 2017). En el año 2016 decreció el 1.5% del PIB debido a diversas causantes entre las que se encuentran la caída del precio del petróleo y el terremoto del 16 de abril de dicho año (Ecuavisa, 2017). Por otro lado, en el año 2017 el PIB registró un crecimiento de 3.0% (Banco Central del Ecuador, 2018). El crecimiento del PIB continua en auge y para el año 2018 el PIB crece en 1.4% (Banco Central del Ecuador, 2019). Finalmente, el PIB en el año actual (2019) nos dan las siguientes cifras: durante el primer trimestre, el PIB creció 0.6% (El Telégrafo, 2019) y para el segundo

trimestre tuvo un crecimiento del 0.3% (Tapia, El PIB de Ecuador creció 0,3% en el segundo trimestre, 2019).

La tasa de desempleo a nivel nacional se mantiene con una mínima variación del 0.3% con respecto al año 2018. En el año 2019 la tasa de desempleo es de 4.4%, mientras que en el año 2018 la tasa de desempleo fue de 4.1%. La tasa de subempleo de este año (2019) equivale al 20.3% mientras que el año pasado fue de 19.4% lo que significa que tuvo una variación del 0.9 entre estos dos años. Por otra parte, en cuanto a la tasa de empleo adecuado tuvo una variación del -1.0% ya que en el año 2018 se registra un 38.9%, mientras que en el año 2019 se registra 37.9%. Finalmente, la tasa global de participación tuvo una variación del 0.4 con respecto al año 2018 ya que en dicho año se registró el 66.4% y en el año 2019 se registra 66.8%. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), “estos datos son estadísticamente iguales en los dos periodos al 95% de confianza”, lo que significa que el país se mantiene estable con respecto al año 2018 y 2019 (Instituto nacional de estadística y censos, 2019).

Es importante mencionar que “la canasta Familiar Básica (CFB) es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada. Calcular el costo de esta canasta es necesario para el análisis de la relación entre remuneraciones e inflación” (Instituto nacional de estadística y censos , 2019). La canasta básica está compuesta por 75 productos de los 359 que pertenecen a la canasta de artículos de bienes y servicios. Dichos productos que forman parte de la canasta básica son considerados indispensables para satisfacer las necesidades básicas de los hogares y se conforman de alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos (INEC, 2019). Actualmente el sueldo básico es de \$394.00 (Ministerio del Trabajo, 2018) mientras que el costo de la canasta familiar básica sale en \$719.88 (El Telégrafo , 2019), con estos datos podemos decir que “el salario es insuficiente para cubrir la misma” (Ecuador Chequea , s.f.).

Información que permite a las empresas de alimentos y bebidas generar mayores ingresos es mediante los productos que no gravan IVA. Según la Ley de

Régimen Tributario, existen algunos productos que no gravan IVA como son productos alimenticios de “origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuáticos, forestales, carnes en estado natural y embutidos; y de la pesca que se mantenga en estado natural. Así mismo, leches en estado natural, pasteurizada, homogenizada o en polvo de producción nacional, quesos y yogures. Leches maternizadas, proteicos inténtales. Por otro lado, también se encuentran el pan, azúcar, panela, sal, mantecas, margarina, avena, maicena, fideos, harinas de consumo humano, enlatados nacionales de atún, sardina y trucha, aceites comestibles, a excepción del aceite de oliva” (Ecuavisa , 2017).

Los factores mencionados, nos mantienen en un estado de incertidumbre, ya que si bien, muchos de los productos alimenticios no gravan IVA, la situación económica de las personas puede variar notablemente y en caso de que dependan de un salario mínimo, el consumo en establecimientos de alimentos y bebidas disminuye considerablemente.

### **2.8.3. Entorno sociocultural**

El campus Granados está conformado por 3215 estudiantes, 252 docentes y 335 administrativos dando un total de 3802 personas con gustos y necesidades diferentes que deben ser analizados.

Está claro que los ecuatorianos tienen un gusto por la comida y al momento de alimentarse, no puede faltar la porción de cerdo, pollo o res, jugos de frutas y sopas hechas a base de papas y zanahoria. A pesar de tener gusto por la comida, se ha visto una tendencia por cuidarse en la alimentación que tienen día a día, de manera que comen platos ricos, mismos que cubren el hambre y al mismo tiempo son saludables (Expreso, 2018). La terminología de comida saludable no siempre está bien comprendida, “muchos piensan que solo se trata de comer ensaladas, pero el secreto es saber reemplazar adecuadamente ciertos alimentos que al final no alteren el sabor tradicional de la comida que tanto nos gusta” (El Telégrafo, 2019).

Además, “los especialistas y las políticas públicas apuntan al fomento del consumo de productos orgánicos utilizando guías como el plato saludable.

Además, existen 103 restaurantes y cafeterías saludables. También, el consumo de gaseosas per cápita ha disminuido 16 litros en 10 años” (El Telégrafo, 2018).

Esto es un punto a favor de la idea de negocio, ya que existe un interés de los consumidores por mejorar la salud mediante la alimentación, y algunas entidades del gobierno, como lo es el Ministerio de Salud Pública, apuesta y apoya el consumo saludable mediante el plato saludable.

#### **2.8.4. Entorno tecnológico**

“Ecuador y su gente se han puesto modo tecnológico en estos últimos casi 10 años. Hablando estadísticamente, en el 2011, solo 3,6 % de ecuatorianos tenía un smartphone, mientras en el 2017, el porcentaje de posesión de este dispositivo se triplicó a 33,7 % a escala nacional” (Bolaños, 2018). Según el Libro Blanco de la Sociedad de la Información y del Conocimiento del Ministerio de Telecomunicaciones, “tres de cada diez ecuatorianos poseen un smartphone o teléfono inteligente” (El Universo, 2018).

Actividades que hace poco se realizaban mediante una llamada telefónica han cambiado considerablemente en el país. “Solicitar un taxi, pedir comida a domicilio o reservar un hotel para las vacaciones son parte de las tareas que ahora se las hace en Ecuador -cada vez con mayor frecuencia- desde un dispositivo móvil” (Revista Líderes, s.f.). Según el INEC, “para el año 2017, él 85.2% de la población entre 16 a 24 años usaron internet, le sigue el grupo de entre 25 y 34 años con el 73.9% de su población. Asimismo, los grupos etarios con mayor tenencia de teléfono smartphone pertenecen a la población de entre 25 a 34 con el 62.7%, seguido de la población de 16 a 24 años con el 57.4%” (INEC, 2017).

Por otro lado, los métodos para pagar y agilizar dichos procesos con tarjeta de crédito han avanzado notablemente, a esta tecnología se la conoce como “*contactless*”, un sistema con el cual el consumidor solo acerca su tarjeta de crédito o de débito a un dispositivo y paga por lo que compra. Se calcula que en Ecuador operan unos 100 000 POS (punto de venta) en negocios como restaurantes, cafeterías, tiendas de retail, etc.” (Revista Líderes, 2019).

Por consiguiente, Statera se verá beneficiado de la tecnología, ya que se implementará una aplicación para que los consumidores puedan reservar y comprar sus platos de comida con anticipación, agilitando los procesos de servicio hacia los clientes y permitiendo a la cafetería saber la cantidad que debe preparar para evitar desperdicios.

### **2.8.5. Entorno ambiental**

“El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndolos con la protección y conservación del ambiente” (MAE, s.f.). En el Ecuador, existe la posibilidad de obtener la certificación “Punto Verde” u obtener el reconocimiento ambiental. La certificación es para las empresas que realicen producción limpia, logrando obtener el certificado más alto que es Empresa Eco – Eficiente. Por otro lado, las empresas consiguen el reconocimiento del manejo que se tiene con los desechos, energía, agua, entre otros (Tapia, ¿Cómo obtener el sello de Punto Verde?, 2017).

Statera espera aportar al medio ambiente, con la implementación de buenas prácticas con los desechos que se generen y poder tener una producción limpia para los productos que se oferten. Como establecimiento de alimentos y bebidas, es importante contar con certificaciones y reconocimientos ya que de esta manera incrementa el valor agregado del establecimiento y a su vez se aporta de manera positiva al cambio por la mejora del medio ambiente.

## **2.9. Análisis de competitividad (Porter)**

### **2.9.1. Rivalidad en el mercado**

Dentro del campus universitario, no se encuentran establecimientos que ofrezcan productos saludables; sin embargo, en los alrededores podemos encontrar pocos establecimientos enfocados en la salud alimentaria como lo es Freshii, que, debido a sus altos precios, no es un rival para Statera.

### **2.9.2. Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación que tienen los clientes es bajo ya que dentro del campus universitario no se encuentran productos alimentarios que favorezcan la salud. Sin embargo, en los alrededores existen pocos establecimientos que ofrecen productos saludables y seguridad alimentaria, pero los precios de dichos productos son elevados.

### **2.9.3. Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores tienen un poder de negociación medio, ya que Statera comprará productos naturales provenientes de la agricultura. Como empresa, tendremos que regirnos a los precios estipulados por el Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA) (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

### **2.9.4. Nuevos competidores**

Debido a que la tendencia de comer saludable sigue en auge, es posible que entren nuevos competidores. A pesar de que existan otros competidores en el mercado, Statera tendrá ventaja debido a que se venderá en volumen los diferentes platos y existe una rotación continua de comida y de clientes. Con esto podemos decir que la entrada de nuevos competidores es baja.

### **2.9.5. Productos sustitutos**

Productos sustitutos son todos aquellos que se asemejen y cualquier producto que satisfaga la necesidad de alimentación. En este caso, los productos sustitutos son altos, ya que, dentro y fuera del campus encontramos diferentes establecimientos de alimentos y bebidas, que a pesar de no brindar una alimentación completamente saludable, ofrece platos a precios asequibles.

### **2.10. Matriz de los factores internos y externos foda**

Según Schermerhorn y Bachrach (2015), “el análisis SWOT es una técnica ampliamente utilizada por los gerentes para crear una fácil referencia de la situación estratégica de la organización, que funge como primer paso en el análisis de la organización y su ambiente” (Martínez O. A., 2016).

*Tabla 2. FODA*

Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de alto nivel nutricional.</li> <li>• Porciones adecuadas de comida.</li> <li>• Transparencia en información calórica y nutricional.</li> <li>• Ubicado dentro del campus Granados (locación cómoda).</li> <li>• Precios accesibles.</li> <li>• Seguridad alimentaria (HACCP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicho de mercado reducido.</li> <li>• Cheque promedio más alto que la competencia.</li> <li>• Alquiler y mantenimiento con costos altos.</li> <li>• Poco interés de ingerir una alimentación saludable por parte de los consumidores.</li> <li>• Resistencia del mercado frente a nuevas tendencias y recetas.</li> </ul>
Oportunidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la salud de los miembros pertenecientes a la comunidad universitaria.</li> <li>• Tanto personal administrativo como estudiantes podrán tener un mejor rendimiento en sus actividades.</li> <li>• Introducción y crecimiento de demanda de productos saludables.</li> <li>• Las personas tienen tiempo limitado para comer por lo que en ese tiempo podremos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Alto nivel de competencia en los alrededores de la universidad.</li> <li>• Productos sustitutos (almuerzo que traen de la casa).</li> </ul>

ofrecer productos balanceados y nutritivos.	
---	--

### **2.11. Propuesta de valor / ventaja competitiva**

La propuesta de valor de Statera es brindar diferentes platos de comida, snacks y bebidas saludables que aporten un alto nivel nutricional a todos los consumidores. Por otro lado, tener la capacidad de vender variedad de productos entre desayunos, almuerzos, snacks y bebidas en el mismo lugar. Los platos elaborados por Statera tendrán como respaldo a una nutricionista, misma que se encargará de planificar los menús para poder ofrecer el valor nutricional necesario y tener variedad de platos.

Parte de la propuesta de valor es el cuidado que vamos a aportar al medio ambiente, ya que se evitarán cubiertos, platos y vasos de plástico o de materiales que contaminen el ambiente, de esta manera lograremos reducir la cantidad de desechos y basura que usualmente los establecimientos de alimentos y bebidas genera.

### **2.12. Benchmarking:**

“Es la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores, que les permiten lograr un desempeño superior” (Robbins, Coulter, Martocchio, & Long, 2018).

Para analizar, se utilizará la letra F de fortaleza y D de debilidad para poder obtener la información necesaria que permita entender que tan competitiva Statera es versus otros establecimientos.

*Tabla 3. Benchmarking*



Elementos para evaluar	Big Joy	Freshii	Menestras del negro	Hanaska	Statera	Conclusión
Producto	F	F	F	D	F	Común positiva
Ubicación	F	F	F	F	F	Común positiva
Publicidad	D	D	F	D	F	Factor diferenciador
Parqueadero	F	F	F	D	D	Común positiva
Precio	D	D	F	D	F	Factor diferenciador
Variedad	D	D	D	F	F	Factor diferenciador
Producto novedoso	F	F	D	D	F	Común positiva
Servicio al cliente	F	F	D	D	F	Común positiva

Dentro de las variables que se han evaluado para los diferentes establecimientos, podemos decir lo siguiente: Big Joy y Freshii tienen como debilidad a la publicidad, precio y variedad, ya que son precios elevados y se enfocan netamente en hamburguesas y ensaladas respectivamente. Por otro lado, Menestras del Negro, tienen debilidad en variedad, producto novedoso ya que venden únicamente carne con menestra, arroz y porción de ensalada, y el servicio al cliente es de muy baja calidad. En cuanto a Hanaska refiere, tiene debilidad en los productos, la publicidad, parqueadero ya que no es propio, precios, producto novedoso y servicio al cliente. Finalmente, podemos mencionar que, como debilidades, tiene el parqueadero ya que no es propio y tiene un costo adicional. Como principales ventajas, podemos mencionar al tipo de producto, la variedad y la publicidad.

### 3. CAPITULO III: PLAN DE MARKETING

#### 3.1. Análisis de mercado

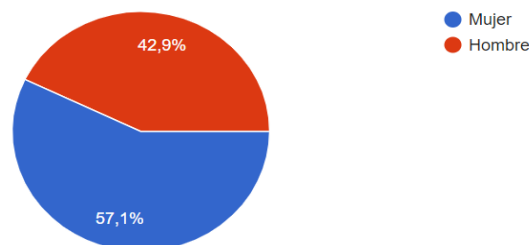
El principal mercado para Statera, son todos los que conforman el campus Granados de la Unviersidad de Las Américas. Dentro del campus, se encuentran a estudiantes, docentes y personal administrativo que requieren de una alimentación saludable y equilibrada para poder llevar a cabo sus respectivas actividades y al mismo tiempo, cuidar de su salud.

El análisis estadístico se encuentra planteado en métodos, técnicas e instrumentos, en el cual se establece el número de encuestas que se realizarón para la presente investigación.

##### 3.1.1. Análisis cuantitativo

###### Estudiantes:

En el siguiente gráfico se encuentra el porcentaje estudiantes dividido en hombres y de mujeres de la Universidad. En este caso, tenemos que el 42,9% son hombres y el 57,1% restante son mujeres.



*Figura 3. Porcentaje de hombres y mujeres - estudiantes*

Para analizar el consumo que tienen los estudiantes, se planteo la edad que tienen y de está manera entender mejor al segmento de mercado al que el proyecto se debe dirigir. En este caso, el 62,9% de estudiantes tienen entre 21 a 23 años, seguido de un 25,7% que representa a los estudiantes que tienen entre 24 a 30 años y finalmente, el 11,4% son los estudiantes que tienen entre 18 a 20 años de edad.

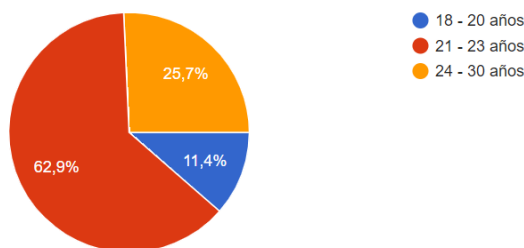


Figura 4. Edad de los estudiantes encuestados

Un factor que es de suma importancia analizar, es el consumo o gasto mensual que tienen los estudiantes, en este caso el 34,3% gastan más de \$20 al mes, seguido por un 25,7% que gasta \$10 al mes, después tenemos que un 20% gasta \$20 al mes, finalmente, el 20% restante se distribuye en estudiantes que gastan entre \$0, \$5 o \$15 al mes.

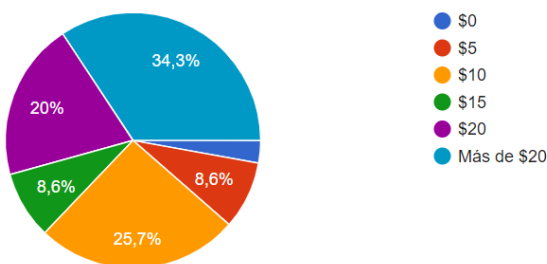


Figura 5. Gasto mensual de los estudiantes

Finalmente, basandonos en los datos obtenidos anteriormente más las recetas estándar realizadas se plantearon los posibles precios a los que se venderían los platos en la cafetería. De manera que el 48,6% de estudiantes pagarían \$3,50 por un menú, seguido del 37,1% que pagaría \$3 y el 14,3% restante está dispuesto a pagar entre \$4 y \$5 por un menú.

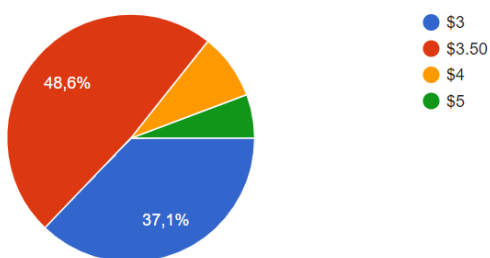
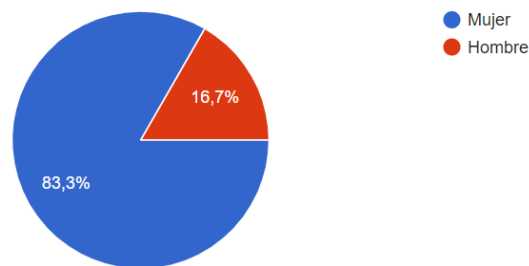


Figura 6. Precio que estarían dispuestos a pagar por plato los estudiantes

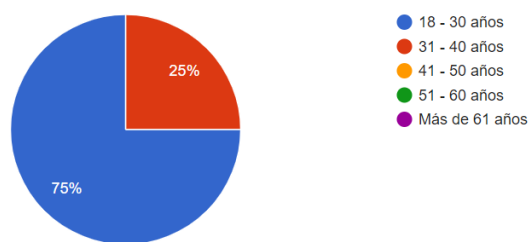
### Docentes y administrativos:

En el siguiente gráfico se encuentra el porcentaje de personal administrativo (docentes y administrativos) dividido en hombres y de mujeres de la Universidad. En este caso, tenemos que el 16,7% son hombres y el 83,3% restante son mujeres.



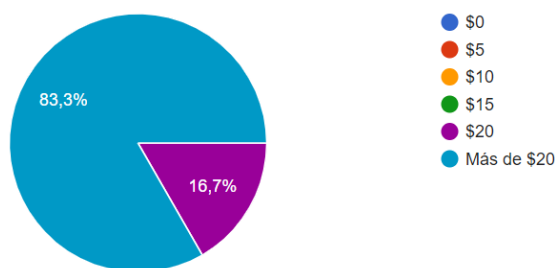
*Figura 7. Porcentaje de hombres y mujeres - personal administrativo*

Para analizar el consumo que tienen los docentes y administrativos, se planteó la edad que tienen y de esta manera entender mejor al segmento de mercado al que el proyecto se debe dirigir. En este caso, el 75% tienen de 18 a 30 años, mientras que el 25% restante tienen de 31 a 40 años de edad.



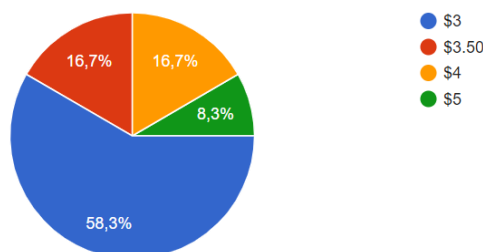
*Figura 8. Edad del personal administrativo encuestados*

Un factor que es de suma importancia analizar, es el consumo o gasto mensual que tiene el personal administrativo, en este caso el 83,3% gastan más de \$20 al mes y el 16,7% gastan \$20 al mes.



*Figura 9. Gasto mensual del personal administrativo*

Finalmente, basandonos en los datos obtenidos anteriormente más las recetas estándar realizadas se plantearon los posibles precios a los que se venderían los platos en la cafetería. De manera que el 58,3% pagaría \$3 por un menú, seguido del 16,7% que pagarían entre \$3,50 y \$4, finalmente, el 8,3% restante pagaría \$5 por un menú.



*Figura 10. Precio que estaría dispuesto a pagar por plato el personal administrativo*

### 3.1.2. Análisis cualitativo

Se llevaron a cabo dos entrevistas, una de ellas fue a María Andrea Rivadeneira quien es nutricionista y ayudó con información sobre la adecuada alimentación. La segunda entrevista se la hizo a Diego Miño, quien aparte de ser gastrónomo, fue gerente de operaciones en la sierra en la empresa Hanaska.

María Andrea mencionó que la alimentación es fundamental en el día a día de las personas ya que, si una persona no se nutre adecuadamente, esta puede tener deficiencia, lo que puede ocasionar que se debilita el sistema inmune volviéndolo más débil, por otro lado, puede subir el colesterol, lo que puede afectar incluso al corazón. Para que se considere que una persona está bien nutrida, ésta debe comer todos los grupos de

alimentos mismos que son: proteínas, carbohidratos y grasas saludables. Para comprender mejor las cantidades que se deberían ingerir, María Andrea menciona que durante el almuerzo se deberían comer una taza de arroz, dos tazas de ensalada y 120gramos de proteína. A esto se le debe incluir la vinagreta que debe ir acompañado de una cucharadita de aceite de oliva y de lácteos que de preferencia sean bajos en grasa. Durante el día, se debería comer frutas y frutos secos, mismos que aportan energía y son saludables. Finalmente, mencionó que para los estudiantes y el personal administrativo (enfocándose en los docentes) la alimentación es esencial ya que se encuentran realizando diferentes actividades entre las que se encuentran el estudio y el realizar análisis constantes, lo que requiere de energía. Si los estudiantes y docentes no tienen suficiente energía y alimentación, empiezan a tener dolores de cabeza o incluso se pueden desmayar y, por consiguiente, el rendimiento va a ser bajo. Ver entrevista completa en el (anexo #4).

Posteriormente, se realizó la entrevista a Diego Miño quien comenta que el principal mercado está representado por todos los que pertenecen al campus Granados, que, a pesar de tener estudiantes y personal administrativo, el enfoque va a los dos ya que no hay diferenciación. Se trata de captar la mayor cantidad de usuarios y que la diferencia del catering en la universidad, es que quien quiere compra y quien no, simplemente no compra. Por otro lado, menciona sobre la ventaja competitiva que tiene Hanaska dentro del campus, y hace énfasis en los costos ya que se manejan volúmenes grandes y eso es lo que permite ser competitivo. El problema que encuentra Diego es que, por el volumen, no siempre se consigue la calidad deseada y en muchas ocasiones, es complejo llevar a cabo la producción ya que las estadísticas cambian día a día.

Llegados a este punto, Diego plantea algunas recomendaciones que considera importantes para un catering industrial que se encuentre dentro de un campus universitario. En primer lugar, recomienda que el establecimiento cuente con un buen software ya que de esta manera se

puede llevar un control sobre las ventas. De igual manera, ayudaría a tener un correcto manejo de bodegas, ingresos, egresos e incluso sobre las recetas estándar. Por otro lado, considera que es necesario implementar estrategias en cuanto a calidad, variedad y producto diferenciador para poder aumentar el número de clientes. Además, opina que mediante el precio y promociones diarias se puede fidelizar a los clientes. Finalmente, menciona que los almuerzos tienen mayor demanda y que son la principal fuente de ingresos así que las promociones deberían enfocarse en los menús que se ofrecerán a la hora del almuerzo, y deben ser variados y de preferencia tener promoción por cada segmento.

Por último, en cuanto a la situación actual del país, Diego comentó que todas las industrias están siendo afectadas ya que el tema político y económico no permite que las personas gasten en exceso. Para un negocio de alimentos y bebidas, esta situación afecta de manera directa ya que los consumidores o posibles clientes disminuyen sus compras y optan por comer en sus casas. A pesar de que la situación no es la mejor, recomienda que dentro del Campus se venda una alimentación adecuada, de calidad y a buen precio, que se adapte tanto al estudiante como al docente y que dichos precios estén adaptados a la realidad. Ver entrevista completa en el (anexo #3).

### **3.1.3. Perfil del cliente**

Basándonos en los datos obtenidos en la investigación de mercado realizada en el mes de Octubre 2019, se determinarán los diferentes perfiles de los clientes para Statera,

El primer segmento al que Statera se dirige es hacia los estudiantes tienen un gasto promedio mensual de más de \$20, sin embargo, no se puede decir que toda la población gasta más de veinte dólares, ya que el poder adquisitivo no es el mismo. Por otro lado, el 14,3% de los estudiantes lleva su propia comida, lo que nos queda un 85,7% que compran tanto dentro

del campus, como en tiendas o restaurantes aledaños. Finalmente, los estudiantes estarían dispuestos a pagar en su mayoría \$3,50 por un menú, lo que nos permitió plantear los precios a los que se venderán los productos.

El segundo segmento al que Statera se dirige es hacia el personal administrativo, mismos que tienen un gasto promedio mensual de más de \$20, sin embargo, no se puede decir que toda la población gasta más de veinte dólares, ya que el poder adquisitivo no es el mismo. Por otro lado, el 25% del personal lleva su propia comida, lo que nos queda un 75% que compran tanto dentro del campus, como en tiendas o restaurantes aledaños. Finalmente, los docentes y administrativos estarían dispuestos a pagar en su mayoría \$3,00 por un menú, no obstante, se obtuvieron resultados de que algunos de los encuestados estarían dispuestos a pagar hasta \$5,00 por menú, lo que nos permitió plantear los precios a los que se venderán los productos.

## **3.2. Imagen corporativa**

### **3.2.1. Logo**

La cafetería tiene un *isologo* “elemento de comunicación visual para representar marcas, empresas, instituciones, productos o servicios, el cual se caracteriza por entrelazar de manera indivisible el logo (texto) y un símbolo gráfico” (Significados, 2018).





*Figura 11. Logo de la empresa*

### **3.2.2. Eslogan**

“Equilibra tu vida”

### **3.2.3. Colores corporativos**

Verde: se escogió el color verde porque representa salud, naturaleza, crecimiento, fertilidad y generosidad. En cuanto a un establecimiento de comida, este color representa alimentación sana.

Rojo: este color ayuda a captar la atención de los clientes y se asocia con la energía y las emociones.

Negro: el color negro, representa elegancia y facilita la lectura.

### **3.3. Producto y servicio**

Los principales productos que se ofrecerán en Statera serán almuerzos y snacks que tengan equilibrio en cuanto a porciones y un alto porcentaje de nutrientes que aporten a la salud de los consumidores. Por otro lado, se venderán smoothies y jugos elaborados con frutas naturales.

El servicio que se utilizará en Statera será personalizado, ya que el cliente tiene el poder para escoger los productos que quiere para preparar distintas comidas.

Por otro lado, para mejorar y satisfacer a los clientes, se implementarán algunos de los elementos pertenecientes a la flor de servicio, siendo estos los siguientes:

*Tabla 4. Flor de servicio - Servucción*

<b>Elementos:</b>	
Información:	Toda la información sobre los productos, promociones y horarios de atención se encontrarán en la aplicación y en las redes sociales.
Consulta:	Dentro de las herramientas para informar, se dará la opción de realizar consultas.
Toma de pedidos:	Tanto las reservas como la compra de los productos, se los podrá realizar desde la aplicación, de manera que brindamos rapidez en el servicio.
Hospitalidad:	Statera contará con una base de datos amplia para poder mejorar el servicio a los clientes. De esta manera, el servicio se vuelve más personalizado y amigable.
Excepciones:	Debido a que Statera pretende cuidar de la salud de toda la comunidad, se ofrecerán menús vegetarianos y menús normales.
Pago:	El pago se lo puede realizar tanto en efectivo como con tarjeta de crédito o débito. Sin embargo, se implementará la opción de comprar desde la aplicación móvil.

### **3.4. Plaza/ distribución**

Plaza hace referencia a la ubicación en la que se encontrará la cafetería, que en el caso de Statera, el Campus Granados está ubicado en la

“Avenida De los Granados E12-41 y Colimes esquina” (Universidad de las Américas, s.f.).

Por otro lado, también hace referencia a la forma en la que los productos llegan a los clientes, y en este caso, Statera tendrá un canal directo ya que de esta manera los productos se entregan en el establecimiento, permitiendo evidenciar y controlar la entrega de estos en las mejores condiciones.

### **3.5. Promoción**

Para la promoción, la principal herramienta a ser utilizada, será la aplicación móvil en la que se establezcan los diferentes menús, productos y promociones, así mismo, se podrá realizar las reservas con la ayuda de dicha aplicación. Esta aplicación se la realizará con la compañía y/o plataforma AppYourself (AppYourself, s.f.), la cual tiene un costo de \$89,02 y permite tener galería de fotos, reservas y canales de noticias (Josep, 2018).

Finalmente, se usarán las redes sociales tipo Facebook e Instagram para de esta manera llegar a todos aquellos que no utilizan aplicaciones y por el contrario prefieren enterarse por redes sociales.

### **3.6. Precio**

Para la fijación de los precios, Statera se ha basado en la investigación de mercados y en la competencia, dando como resultado un cheque promedio de \$3.50 por persona. Sin embargo, debido a la calidad de los productos, los precios pueden variar entre \$3.00 y \$4.00 que se acopla al perfil de los clientes de Statera. De igual manera, los precios establecidos se basan en la competencia, misma que se encuentra en la tabla de Benchmarking realizada anteriormente. Debido a que Statera venderá en volumen, el porcentaje de costo de los productos tendrá una variación de 25% al 80% respectivamente. Finalmente, se ofrecerán productos pre-elaborados y envasados, lo que nos permite tener un porcentaje de

ganancia por cada alimento o bebida vendida y que al mismo tiempo estos precios se asemejen a los de los competidores.

### **3.7. Personal (política de incentivos y beneficios)**

El personal para la compañía representa el capital humano, mismas que son las “habilidades y capacidades que tienen las personas para poner en uso productivo” (Mantilla, 2016).

Cómo métodos de incentivos y beneficios que tendrán los empleados son los siguientes:

1. Monetario:
  - a. Se pagarán todos los beneficios de ley.
  - b. Se les dará un bono de \$50 a todos en caso de que se cumpla el presupuesto de ventas deseadas al mes.
2. No monetario:
  - a. Se hará mención del empleado del mes, mismo que representa al colaborador que ha aportado de mejor manera a la cafetería, analizando factores tales como: servicio al cliente, actitud y comportamiento con los demás colaboradores y los clientes y finalmente la eficiencia y rapidez con la que trabaja.

## **4. CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO**

### **4.1. Estrategia de operación**

La estrategia de operación que utilizará Statera, se enfocan en los procesos preestablecidos por la cafetería, y dichos procesos serán:

- Los cocineros prepararán los diferentes platos y menús basándose en recetas estándar, lo que ayudara a evitar tener exceso de residuos y pérdida de control en los costos, lo que permite tener un control de lo que se prepara y se vende.
- El equipamiento con el que cuenta el establecimiento es de alta tecnología, lo que permitirá elaborar productos de calidad.
- Los trabajadores tendrán capacitaciones continuas para mejorar el servicio al cliente y la eficiencia al momento de preparar los diferentes alimentos.
- Statera contará con un diagrama de flujos para asegurarse de que los procesos se los están llevando a cabo de manera adecuada.

Cabe resaltar que Statera está enfocado netamente en dos segmentos de mercado que tienen la necesidad de satisfacer sus necesidades alimenticias durante el período que se encuentra en la Universidad. Los alimentos que se ofrecerán son de alto grado nutricional y equilibrado, lo que permite tanto a los estudiantes como al personal administrativo, tener una vida más saludable.

### **4.2. Localización**

Statera estará ubicado en la Av. De los Granados E12-41 y Colimes esquina. Quito EC170125, dentro del Campus Granados perteneciente a la Universidad de Las Américas. La cafetería estará ubicada en la planta baja en el espacio en el que se encuentra Hanaska hoy en día.

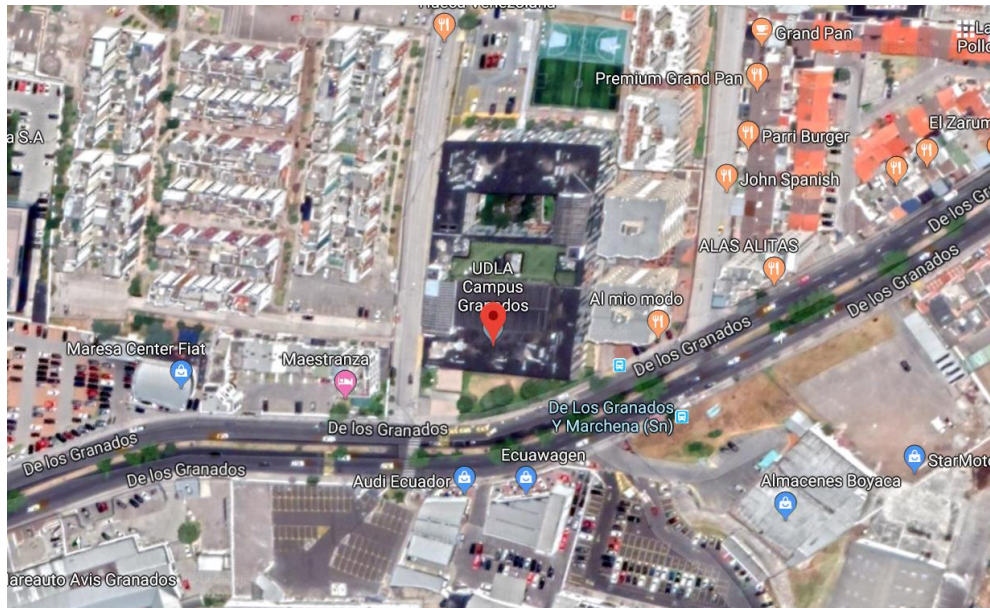


Figura 12. Adaptada de Google maps - Ubicación del campus Granados

### 4.3. Capacidad instalada

#### 4.3.1. Aforo

De acuerdo con los datos que se encuentran en la cafetería, cuenta con 384,13 metros cuadrados y tiene una capacidad de 240 personas.

#### 4.3.2. Horarios de operación

- Los horarios de operación de la cocina empezarán a las 06:30 de la mañana y hasta las 21:00 de lunes a viernes. Los días sábado, la cocina empezará a las 07:00 hasta las 12:00.
- El horario de servicio de lunes a viernes empezará a las 07:00 hasta las 21:00, el sábado empezará a las 07:30 hasta las 12:30.

#### 4.3.3. Horarios de atención

- El horario de atención de Statera de lunes a viernes será de 07:00 a 21:00 y los días sábado de 07:30 a 12:00.

## 4.4. Distribución espacial y necesidades de equipamiento

### 4.4.1. Distribución espacial

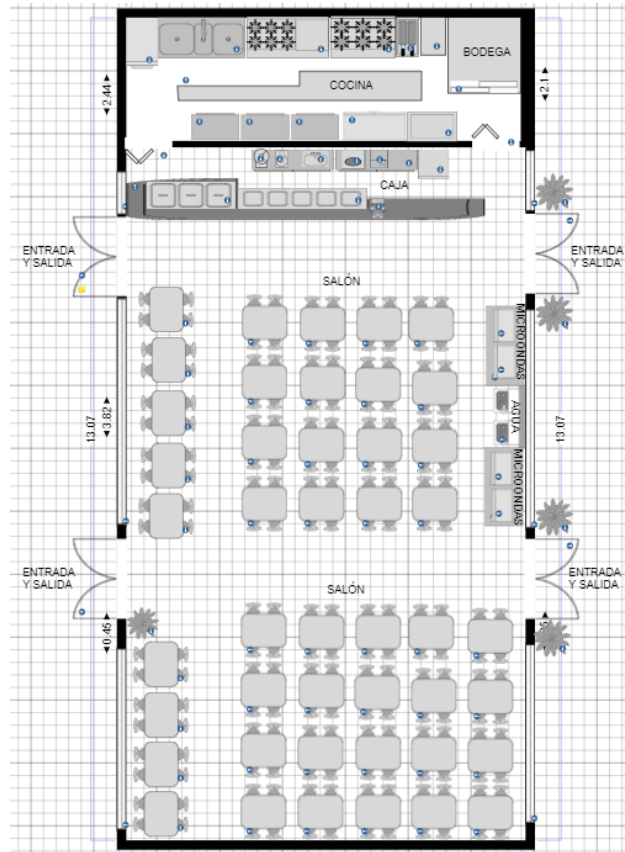


Figura 13. Plano arquitectónico de la cafetería Statera

### 4.4.2. Equipamiento

Statera contará con equipamiento de cocina que proveerá la universidad. La cocina está equipada con cocina de gas centralizado, refrigerador, congelador y utensilios tales como sartenes, ollas y utensilios para la elaboración de los productos. Por otro lado, las instalaciones cuentan con cocinas industriales, por lo que Statera tiene una ventaja en cuanto a la inversión que debe realizar. De igual manera, las mesas serán proporcionadas por la universidad, mismas que cuentan con 4 puestos cada una y la decoración de los menús se verá reflejado en la barra en dónde se realiza el pedido y la compra.

Statera invertirá en vajilla, utensilios, vasos y charoles, lo que no representa una inversión tan elevada (ver anexo #7 y #8). Finalmente, se comprará un vehículo que permita realizar diferentes actividades en caso de ser necesario (ver anexo #9).



#### 4.5. Diagrama de flujo de operaciones

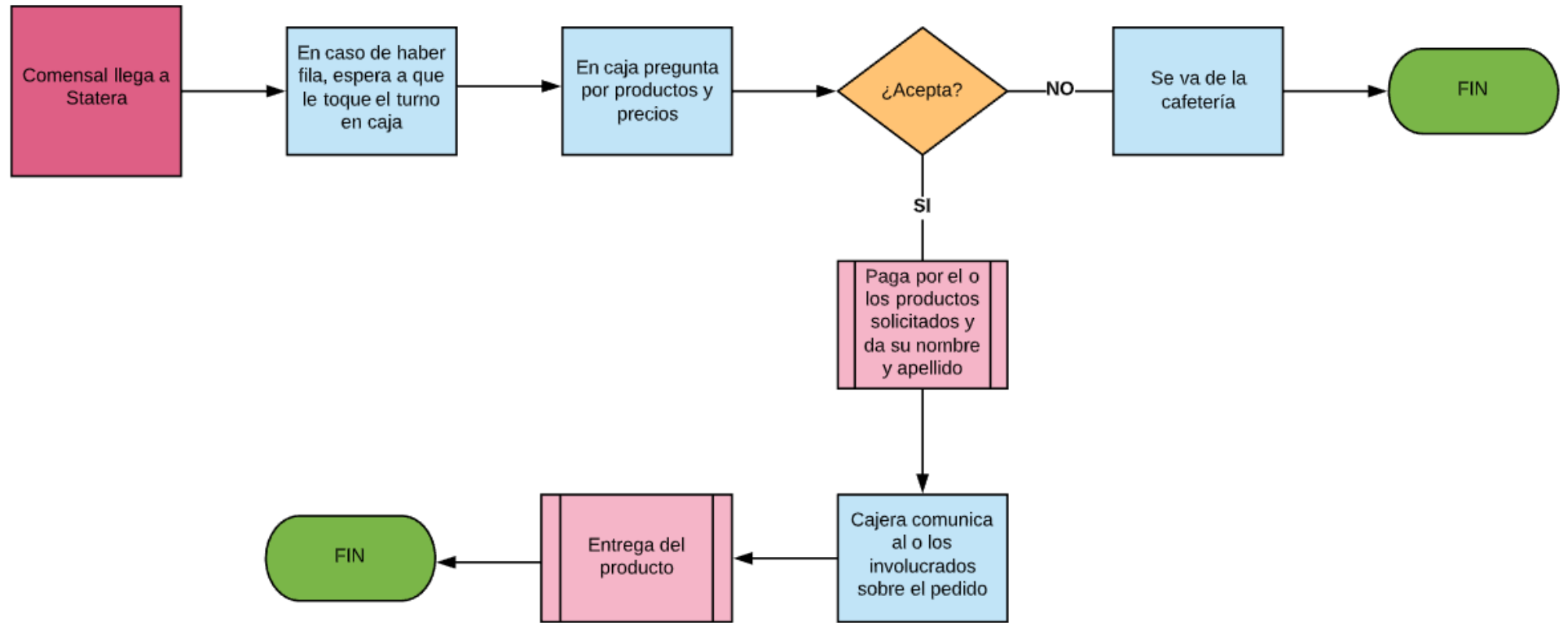


Figura 14. Diagrama de flujo de operaciones de Statera

#### **4.6. Política de calidad**

“Política de Calidad, puede definirse como el marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de Calidad” (ISOTools, 2015). Statera se basará en las ISO9001 las cuales se enfocan en la gestión de los sistemas de calidad, ayudando a mejorar las diferentes fases de producción de la empresa. Por tanto, la política de calidad de Statera es que se compromete a velar por la alimentación equilibrada y nutritiva de quienes conforman el campus universitario mediante productos de alto valor nutricional.

## 5. CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 5.1. Inversión inicial, estructura de capital

En la siguiente tabla, se detallan los elementos que han sido analizados para obtener la inversión inicial. Los rubros que comprende la tabla son los siguientes:

Activos: “conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo” (Real Academia Española, s.f.). En el caso de Statera, comprende el auto, equipos electrónicos, software, activos operativos y uniformes.

Capital de trabajo: “aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar” (Gerencie, 2018); para Statera, el capital de trabajo contiene el valor de la caja chica y la operación mensual del personal.

Gastos preoperacionales: “corresponde a las erogaciones en que se debe incurrir en la etapa previa al inicio de las operaciones” (Gerencie, 2017), esto quiere decir que son todos los gastos que la empresa (nueva) debe incurrir para poder iniciar el negocio. Statera debe incurrir en gastos de publicidad y en la obtención de permisos mismos que son considerados gastos preoperacionales.

Por otro lado, se analiza el aporte de los accionistas y el préstamo bancario. Para que Statera pueda iniciar con el negocio, los accionistas pondrán un aporte del 24% que equivale a \$10.000,00 y el banco tendrá un aporte del 76% que representa \$32.000,00 dando un total de \$42.000,00.

Tabla 5. Inversión de inicial

INVERSION Y FINANCIAMIENTO					
Inversión	Valor en USD	%	Financiamiento	Valor en USD	%
Activos	\$ 12.177,97	29%	Préstamo Bancario	\$ 32.000,00	76%
Capital de Trabajo	\$ 21.348,38	51%	Aporte de Accionistas	\$ 10.000,00	24%
Gastos preoperacionales	\$ 8.474,00	20%			
<b>Total</b>	<b>\$42.000</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>\$42.000</b>	<b>100%</b>

## 5.2. Estructura de costos fijos y variables

Toda empresa tiene costos fijos y costos variables en los que debe incurrir. Los costos fijos son todos los gastos que la empresa debe pagar cada mes sin importar el volumen de producción. Los costos fijos que Statera tiene son: la nómina o gastos administrativos y arriendo. Por otro lado, los costos variables son aquellos que varían de acuerdo con la producción. En este caso, los costos variables serán la publicidad, el gas centralizado y la materia prima. En este rubro se suele contemplar a la luz, agua, seguridad, teléfono e internet, sin embargo, Statera no deberá incurrir en estos gastos ya que son rubros que paga la Universidad.

Las dos tablas que se muestran a continuación reflejan la información proyectada a 5 años.

Tabla 6. Gastos administrativos

COSTOS FIJOS											
GASTOS ADMINISTRATIVO (personal)											
(Expresado en Dólares)											
DESGLOSE		ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Administrador general	\$ 489,54	\$1.468,61	\$1.468,61	\$1.468,61	\$1.468,61	\$5.874,44	5991,93	6111,76	6234,00	6358,68	
Supervisor	\$ 537,29	\$1.611,87	\$1.611,87	\$1.611,87	\$1.611,87	\$6.447,47	6576,42	6707,95	6842,11	6978,95	
Jefe de cocina	\$ 538,55	\$1.615,64	\$1.615,64	\$1.615,64	\$1.615,64	\$6.462,57	6591,82	6723,66	6858,13	6995,30	
Cocinero	\$ 2.452,40	\$7.357,20	\$7.357,20	\$7.357,20	\$7.357,20	\$29.429	30017,39	30617,74	31230,09	31854,70	
Barista	\$ 535,94	\$1.607,82	\$1.607,82	\$1.607,82	\$1.607,82	\$6.431,29	6559,92	6691,11	6824,94	6961,44	
Cajero	\$ 1.025,48	\$3.076,43	\$3.076,43	\$3.076,43	\$3.076,43	\$12.305,73	12551,84	12802,88	13058,94	13320,11	
Stewart	\$ 535,04	\$1.605,13	\$1.605,13	\$1.605,13	\$1.605,13	\$6.420,50	6548,91	6679,89	6813,49	6949,76	
Asistente de cocina	\$ 536,39	\$1.609,17	\$1.609,17	\$1.609,17	\$1.609,17	\$6.436,68	6565,42	6696,73	6830,66	6967,27	
Contador	\$ 400,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$4.800,00	4896,00	4993,92	5093,80	5195,67	
Nutricionista	\$ 400,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$4.800,00	4896,00	4993,92	5093,80	5195,67	
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$7.450,63</b>	<b>\$22.351,88</b>	<b>\$22.351,88</b>	<b>\$22.351,88</b>	<b>\$22.351,88</b>	<b>\$89.407,50</b>	<b>\$91.195,65</b>	<b>\$93.019,56</b>	<b>\$94.879,95</b>	<b>\$96.777,55</b>	

Tabla 7. Costos fijos y variable

GASTOS GENERALES (administrativos)											
(Expresado en Dólares)											
DESGLOSE		ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Arriendo	\$3.920,00	\$11.760,00	\$11.760,00	\$11.760,00	\$11.760,00	\$47.040,00	\$47.980,80	\$48.940,42	\$49.919,22	\$50.917,61	
Suministros varios		\$1.500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$3.000,00	\$3.060,00	\$3.121,20	\$3.183,62	\$3.247,30	
Depreciación (audio, tele, compu)	\$883,59	\$220,90	\$220,90	\$220,90	\$220,90	\$883,59	\$883,59	\$883,59	\$593,59	\$593,59	
Amortización	\$1.922,17					\$1.922,17	\$1.960,62	\$1.999,83	\$2.039,83	\$2.080,62	
Publicidad	\$400,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$4.800,00	\$4.896,00	\$4.993,92	\$5.093,80	\$5.195,67	
Gas	\$300,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$3.600,00	\$3.672,00	\$3.745,44	\$3.820,35	\$3.896,76	
Luz	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Seguridad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Agua	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
<b>Total Gastos Generales</b>		<b>\$15.580,90</b>	<b>\$14.580,90</b>	<b>\$14.580,90</b>	<b>\$14.580,90</b>	<b>\$61.245,77</b>	<b>\$62.453,01</b>	<b>\$63.684,40</b>	<b>\$64.650,41</b>	<b>\$65.931,55</b>	

### 5.3. Capital de trabajo inicial

El capital de trabajo como se mencionó anteriormente, son los recursos que la empresa requiere para poder iniciar el negocio y poder operar. El tiempo que se va a considerar para poder operar es de 2 meses, lo que quiere decir que el total del capital de trabajo debe servir como apoyo a la empresa durante 2 meses hasta empezar a generar utilidad e ingresos. En el caso de Statera, se incurrirán en caja chica, operación mensual del personal (nómina), arriendo y materia prima.

Tabla 8. Capital de trabajo

<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Descripción</b>	<b>V/total</b>
Caja Chica	\$ 100,00
Operación mensual del personal	\$ 11.649,58
Arriendo	\$ 7.840,00
Materia prima	\$ 1.758,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.348,38</b>

#### 5.4. Presupuesto de nómina proyectado a 5 años

La cafetería contará con 13 empleados, 1 administrador general, 1 supervisor, 1 jefe de cocina, 5 cocineros, 1 barista, 2 cajeros, 1 Stewart y 1 asistente de cocina. El sueldo que se les va a pagar es el sectorial. Para los años 2 al 5, se estima a la inflación en base al promedio de los últimos 5 años.

Para establecer la nómina, se realizó una tabla con los horarios de trabajo de cada uno de los colaboradores. En esta se incluyen al contador y a la nutricionista, sin embargo, dichos colaboradores no forman parte de nómina ya que son considerados gastos. Ver horarios de trabajo en (anexo #10).

#### AÑO #1

Tabla 9. Nómina año 1

DESCRIPCION	SUELDO BASICO-MES	IESS PAT 0,0945	SUELDO NETO-MES	BENEFICIOS DE LEY							GASTO MENSUAL POR EMPLEADO	NUMERO DE EMPLEADOS	GASTO MENSUAL	GASTO TRIMESTRAL	BONO*
				Fondo Res	13vo.	14mo.	Vacación	SUB-TOTAL	SUB-TOTAL	AP.PATRO					
				Anual	1			ANUAL	MENSUAL	11,15					
Administrador general	\$ 406,32	38,40	\$ 367,92		\$30,66	\$ 33,00	16,93	80,59	6,72	41,02	489,54	1	\$ 489,54	\$ 1.468,61	
Supervisor	\$ 404,32	38,21	\$ 366,11		\$30,51	\$ 33,00	16,85	80,36	6,70	40,82	487,29	1	\$ 537,29	\$ 1.611,87	\$ 50,00
Jefe de cocina	\$ 405,44	38,31	\$ 367,13		\$30,59	\$ 33,00	16,89	80,49	6,71	40,93	488,55	1	\$ 538,55	\$ 1.615,64	\$ 50,00
Cocinero	\$ 398,26	37,64	\$ 360,62		\$ 30,05	\$ 33,00	16,59	79,65	6,64	40,21	480,48	5	\$ 2.452,40	\$ 7.357,20	\$ 50,00
Barista	\$ 403,12	38,09	\$ 365,03		\$ 30,42	\$ 33,00	16,80	80,22	6,68	40,70	485,94	1	\$ 535,94	\$ 1.607,82	\$ 50,00
Cajero	\$ 404,72	38,25	\$ 366,47		\$ 30,54	\$ 33,00	16,86	80,40	6,70	40,86	487,74	2	\$ 1.025,48	\$ 3.076,43	\$ 50,00
Stewart	\$ 402,32	38,02	\$ 364,30		\$ 30,36	\$ 33,00	16,76	80,12	6,68	40,62	485,04	1	\$ 535,04	\$ 1.605,13	\$ 50,00
Asistente de cocina	\$ 403,52	38,13	\$ 365,39		\$ 30,45	\$ 33,00	16,81	80,26	6,69	40,74	486,39	1	\$ 536,39	\$ 1.609,17	\$ 50,00
<b>Totales</b>											<b>486,39</b>	<b>13</b>	<b>\$ 6.650,63</b>	<b>\$ 19.951,88</b>	<b>\$ 350,00</b>

#### AÑO #2

Tabla 10. Nómina año 2

DESCRIPCION	SUELDO	IESS PAT	SUELDO	BENEFICIOS DE LEY							GASTO MENSUAL POR EMPLEADO	NUMERO DE EMPLEADOS	GASTO MENSUAL	GASTO TRIMESTRAL	BONO*
				Fondo Res	13vo.	14mo.	Vacación	SUB-TOTAL	SUB-TOTAL	AP.PATRO					
				ANUAL	1			ANUAL	MENSUAL	11,15					
	<b>BASICO-MES</b>	<b>0,0945</b>	<b>NETO-MES</b>												
Administrador general	\$ 414,45	39,17	\$ 375,28	34,52	\$31,27	\$ 33,00	17,27	116,07	9,67	41,84	533,19	1	\$ 533,19	\$ 1.599,57	
Supervisor	\$ 412,41	38,97	\$ 373,43	34,35	\$31,12	\$ 33,00	17,18	115,66	9,64	41,64	530,73	1	\$ 530,73	\$ 1.742,19	\$ 50,00
Jefe de cocina	\$ 413,55	39,08	\$ 374,47	34,45	\$31,21	\$ 33,00	17,23	115,89	9,66	41,75	532,11	1	\$ 532,11	\$ 1.746,32	\$ 50,00
Cocinero	\$ 406,23	38,39	\$ 367,84	33,84	\$ 30,65	\$ 33,00	16,93	114,42	9,53	41,01	523,27	5	\$ 2.666,34	\$ 7.999,03	\$ 50,00
Barista	\$ 411,18	38,86	\$ 372,33	34,25	\$ 31,03	\$ 33,00	17,13	115,41	9,62	41,51	529,25	1	\$ 529,25	\$ 1.737,75	\$ 50,00
Cajero	\$ 412,81	39,01	\$ 373,80	34,39	\$ 31,15	\$ 33,00	17,20	115,74	9,64	41,68	531,22	2	\$ 1.112,44	\$ 3.337,33	\$ 50,00
Stewart	\$ 410,37	38,78	\$ 371,59	34,18	\$ 30,97	\$ 33,00	17,10	115,25	9,60	41,43	528,27	1	\$ 528,27	\$ 1.734,80	\$ 50,00
Asistente de cocina	\$ 411,59	38,90	\$ 372,70	34,29	\$ 31,06	\$ 33,00	17,15	115,49	9,62	41,56	529,74	1	\$ 529,74	\$ 1.739,23	\$ 50,00
<b>Totales</b>												<b>13</b>	<b>\$ 7.212,07</b>	<b>\$ 21.636,21</b>	<b>\$ 350,00</b>

**AÑO #3**

Tabla 11. Nómina año 3

DESCRIPCION	SUELDO	IESS PAT	SUELDO	BENEFICIOS DE LEY							GASTO MENSUAL POR EMPLEADO	NUMERO DE EMPLEADOS	GASTO MENSUAL	GASTO TRIMESTRAL	BONO*
				Fondo Res	13vo.	14mo.	Vacación	SUB-TOTAL	SUB-TOTAL	AP.PATRO					
				ANUAL	1			ANUAL	MENSUAL	11,15					
	<b>BASICO-MES</b>	<b>0,0945</b>	<b>NETO-MES</b>												
Administrador general	\$ 422,74	39,95	\$ 382,79	35,21	\$31,90	\$ 33,00	17,61	117,73	9,81	42,68	543,19	1	\$ 543,19	\$ 1.629,58	
Supervisor	\$ 420,65	39,75	\$ 380,90	35,04	\$31,74	\$ 33,00	17,53	117,31	9,78	42,47	540,68	1	\$ 540,68	\$ 1.772,05	\$ 50,00
Jefe de cocina	\$ 421,82	39,86	\$ 381,96	35,14	\$31,83	\$ 33,00	17,58	117,54	9,80	42,59	542,09	1	\$ 542,09	\$ 1.776,27	\$ 50,00
Cocinero	\$ 414,35	39,16	\$ 375,19	34,52	\$ 31,27	\$ 33,00	17,26	116,05	9,67	41,83	533,07	5	\$ 2.715,37	\$ 8.146,11	\$ 50,00
Barista	\$ 419,41	39,63	\$ 379,77	34,94	\$ 31,65	\$ 33,00	17,48	117,06	9,75	42,34	539,18	1	\$ 539,18	\$ 1.767,53	\$ 50,00
Cajero	\$ 421,07	39,79	\$ 381,28	35,08	\$ 31,77	\$ 33,00	17,54	117,39	9,78	42,51	541,19	2	\$ 1.132,37	\$ 3.397,11	\$ 50,00
Stewart	\$ 418,57	39,56	\$ 379,02	34,87	\$ 31,58	\$ 33,00	17,44	116,89	9,74	42,26	538,17	1	\$ 538,17	\$ 1.764,52	\$ 50,00
Asistente de cocina	\$ 419,82	39,67	\$ 380,15	34,97	\$ 31,68	\$ 33,00	17,49	117,14	9,76	42,39	539,68	1	\$ 539,68	\$ 1.769,04	\$ 50,00
<b>Totales</b>												<b>13</b>	<b>\$ 7.340,73</b>	<b>\$ 22.022,20</b>	<b>\$ 350,00</b>

**AÑO #4**



Tabla 12. Nómina año 4

DESCRIPCION	SUELDO BASICO-MES	IESS PAT 0,0945	SUELDO NETO-MES	BENEFICIOS DE LEY							GASTO MENSUAL POR EMPLEADO	NUMERO DE EMPLEADOS	GASTO MENSUAL	GASTO TRIMESTRAL	BONO*
				Fondo Res	13vo.	14mo.	Vacación	SUB-TOTAL	SUB-TOTAL	AP.PATRO					
				Anual	1			ANUAL	MENSUAL	11,15					
Administrador general	\$ 431,19	40,75	\$ 390,44	35,92	\$32,54	\$ 33,00	17,97	119,42	9,95	43,53	553,40	1	\$ 553,40	\$ 1.660,19	
Supervisor	\$ 429,07	40,55	\$ 388,52	35,74	\$32,38	\$ 33,00	17,88	119,00	9,92	43,32	550,84	1	\$ 600,84	\$ 1.802,51	\$ 50,00
Jefe de cocina	\$ 430,26	40,66	\$ 389,60	35,84	\$32,47	\$ 33,00	17,93	119,23	9,94	43,44	552,27	1	\$ 602,27	\$ 1.806,81	\$ 50,00
Cocinero	\$ 422,64	39,94	\$ 382,70	35,21	\$ 31,89	\$ 33,00	17,61	117,71	9,81	42,67	543,08	5	\$ 2.765,38	\$ 8.296,13	\$ 50,00
Barista	\$ 427,79	40,43	\$ 387,37	35,64	\$ 32,28	\$ 33,00	17,82	118,74	9,90	43,19	549,30	1	\$ 599,30	\$ 1.797,90	\$ 50,00
Cajero	\$ 429,49	40,59	\$ 388,91	35,78	\$ 32,41	\$ 33,00	17,90	119,08	9,92	43,36	551,35	2	\$ 1.152,70	\$ 3.458,09	\$ 50,00
Stewart	\$ 426,95	40,35	\$ 386,60	35,56	\$ 32,22	\$ 33,00	17,79	118,57	9,88	43,11	548,28	1	\$ 598,28	\$ 1.794,83	\$ 50,00
Asistente de cocina	\$ 428,22	40,47	\$ 387,75	35,67	\$ 32,31	\$ 33,00	17,84	118,83	9,90	43,23	549,81	1	\$ 599,81	\$ 1.799,44	\$ 50,00
<b>Totales</b>											<b>13</b>	<b>13</b>	<b>\$ 7.471,97</b>	<b>\$ 22.415,90</b>	<b>\$ 350,00</b>

## AÑO #5



Tabla 13. Nómina año 5

DESCRIPCION	SUELDO BASICO-MES	IESS PAT 0,0945	SUELDO NETO-MES	BENEFICIOS DE LEY							GASTO MENSUAL POR EMPLEADO	NUMERO DE EMPLEADOS	GASTO MENSUAL	GASTO TRIMESTRAL	BONO*
				Fondo Res	13vo.	14mo.	Vacación	SUB-TOTAL	SUB-TOTAL	AP.PATRO					
				Anual	1			ANUAL	MENSUAL	11,15					
Administrador general	\$ 439,81	41,56	\$ 398,25	36,64	\$33,19	\$ 33,00	18,33	121,15	10,10	44,41	563,81	1	\$ 563,81	\$ 1.691,42	
Supervisor	\$ 437,65	41,36	\$ 396,29	36,46	\$33,02	\$ 33,00	18,24	120,72	10,06	44,19	561,19	1	\$ 611,19	\$ 1.833,58	\$ 50,00
Jefe de cocina	\$ 438,86	41,47	\$ 397,39	36,56	\$33,12	\$ 33,00	18,29	120,96	10,08	44,31	562,66	1	\$ 612,66	\$ 1.837,97	\$ 50,00
Cocinero	\$ 431,09	40,74	\$ 390,35	35,91	\$ 32,53	\$ 33,00	17,96	119,40	9,95	43,52	553,28	5	\$ 2.816,38	\$ 8.449,15	\$ 50,00
Barista	\$ 436,35	41,24	\$ 395,11	36,35	\$ 32,93	\$ 33,00	18,18	120,46	10,04	44,06	559,63	1	\$ 609,63	\$ 1.828,88	\$ 50,00
Cajero	\$ 438,08	41,40	\$ 396,68	36,49	\$ 33,06	\$ 33,00	18,25	120,80	10,07	44,23	561,72	2	\$ 1.173,43	\$ 3.520,30	\$ 50,00
Stewart	\$ 435,48	41,15	\$ 394,33	36,28	\$ 32,86	\$ 33,00	18,15	120,28	10,02	43,97	558,58	1	\$ 608,58	\$ 1.825,74	\$ 50,00
Asistente de cocina	\$ 436,78	41,28	\$ 395,51	36,38	\$ 32,96	\$ 33,00	18,20	120,54	10,05	44,10	560,15	1	\$ 610,15	\$ 1.830,44	\$ 50,00
<b>Totales</b>											<b>13</b>	<b>13</b>	<b>\$ 7.605,83</b>	<b>\$ 22.817,48</b>	<b>\$ 350,00</b>

### 5.5. Establecimiento de precios

Para establecer los precios, nos hemos enfocado en diferentes rubricas entre las que se encuentran las recetas estándar, el costo de fabricación, la mano de obra y el 10% de los no contables. El porcentaje de la ganancia dependerá del costo de producción de cada receta, mismo que puede variar entre un 25% a 80%. Ver las recetas estándar en anexo 6.

Tabla 14. Receta estándar - Bowl Saludable

				
STATERA				
NOMBRE:	BOWL SALUDABLE		# DE PORCIONES / PAX	10
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:
Cebolla	0,3000	kg	\$1,11	\$0,33
Pimientos	0,3000	kg	\$2,63	\$0,79
Champiñones	0,300	kg	\$3,94	\$1,18
Aguacate	5	unidad	\$0,50	\$2,50
Zanahoria	0,3000	kg	\$0,73	\$0,22
Lechuga crespa	0,500	kg	\$0,80	\$0,40
Tomate	0,3000	kg	\$1,03	\$0,31
Apio	0,300	kg	\$1,01	\$0,30
Albahaca	0,50	kg	\$0,72	\$0,36
Quínoa	0,900	kg	\$1,71	\$1,54
				\$7,93
		<b>NO CONTABLES</b>	10%	\$0,79
				\$8,73
			<b>POR PAX</b>	\$0,87
		<b>GANANCIA</b>	25%	\$3,49
		<b>IVA</b>	1,12	\$3,91
			<b>PVP</b>	<b>\$4,00</b>

### **5.6. Proyección de ventas a 5 años**

La proyección de ventas se la hizo para 5 años. Para la proyección se analizaron los meses de mayor demanda y los de menor demanda, siendo los de menor febrero, marzo, agosto y diciembre, debido a las vacaciones de semestre que tiene la Universidad. El margen de contribución varía por producto, dado que la intención es proponer precios asequibles y que se enfoquen en la investigación de mercado realizada.

Tabla 15. Proyección de ventas por unidades

<b>INGRESOS TOTALES (CANTIDAD * PRECIO) (Expresado en Dólares)</b>									
<b>Productos a vender</b>	<b>ENE-MAR</b>	<b>ABR-JUN</b>	<b>JUL-SEP</b>	<b>OCT-DIC</b>	<b>SUB-TOTAL 1ER AÑO</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Almuerzos completos</b>	\$26.400,00	\$44.550,00	\$35.475,00	\$33.637,50	\$140.062,50	\$142.863,75	\$145.721,03	\$148.635,45	\$151.608,15
<b>Almuerzo 1/2</b>	\$11.220,00	\$17.820,00	\$14.520,00	\$13.680,00	\$57.240,00	\$58.384,80	\$59.552,50	\$60.743,55	\$61.958,42
<b>Almuerzo Vegetariano</b>	\$2.640,00	\$4.752,00	\$3.696,00	\$3.528,00	\$14.616,00	\$14.908,32	\$15.206,49	\$15.510,62	\$15.820,83
<b>Snack Saludable</b>	\$2.079,00	\$3.465,00	\$2.772,00	\$2.625,00	\$10.941,00	\$11.159,82	\$11.383,02	\$11.610,68	\$11.842,89
<b>Snack Vegetariano</b>	\$1.144,00	\$2.376,00	\$1.760,00	\$1.704,00	\$6.984,00	\$7.123,68	\$7.266,15	\$7.411,48	\$7.559,71
<b>Bowl saludable</b>	\$2.024,00	\$3.960,00	\$2.992,00	\$2.880,00	\$11.856,00	\$12.093,12	\$12.334,98	\$12.581,68	\$12.833,32
<b>Avocado toast</b>	\$3.036,00	\$5.940,00	\$4.488,00	\$4.320,00	\$17.784,00	\$18.139,68	\$18.502,47	\$18.872,52	\$19.249,97
<b>Verdugo</b>	\$4.400,00	\$7.920,00	\$6.160,00	\$5.880,00	\$24.360,00	\$24.847,20	\$25.344,14	\$25.851,03	\$26.368,05
<b>Desayuno especial</b>	\$2.464,00	\$4.224,00	\$3.344,00	\$3.176,00	\$13.208,00	\$13.472,16	\$13.741,60	\$14.016,44	\$14.296,76
<b>Yogurt Parfait</b>	\$2.046,00	\$2.970,00	\$2.508,00	\$2.340,00	\$9.864,00	\$10.061,28	\$10.262,51	\$10.467,76	\$10.677,11
<b>Smoothies</b>	\$990,00	\$1.485,00	\$1.237,50	\$1.158,75	\$4.871,25	\$4.968,68	\$5.068,05	\$5.169,41	\$5.272,80
<b>Jugo</b>	\$693,00	\$1.485,00	\$1.089,00	\$1.057,50	\$4.324,50	\$4.410,99	\$4.499,21	\$4.589,19	\$4.680,98
<b>Bebida caliente</b>	\$2.475,00	\$3.300,00	\$2.887,50	\$2.668,75	\$11.331,25	\$11.557,88	\$11.789,03	\$12.024,81	\$12.265,31
<b>Snack empacados</b>	\$1.584,00	\$2.640,00	\$2.112,00	\$2.000,00	\$8.336,00	\$8.502,72	\$8.672,77	\$8.846,23	\$9.023,15
<b>Bebidas embotelladas</b>	\$3.960,00	\$5.280,00	\$4.620,00	\$4.270,00	\$18.130,00	\$18.492,60	\$18.862,45	\$19.239,70	\$19.624,50
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	\$67.155,00	\$112.167,00	\$89.661,00	\$84.925,50	\$353.908,50	\$360.986,67	\$368.206,40	\$375.570,53	\$383.081,94

Tabla 16. Proyección costo de ventas

## COSTO DE VENTAS

	ENE-MARZO	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	SUB-TOTAL 1ER AÑOS	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Almuerzos completos</b>	\$16.381,31	\$27.643,46	\$22.012,38	\$20.872,21	\$86.909,36	\$88.647,55	\$90.420,50	\$92.228,91	\$94.073,49
<b>Almuerzo 1/2</b>	\$7.554,93	\$11.999,00	\$9.776,97	\$9.211,36	\$38.542,26	\$39.313,10	\$40.099,37	\$40.901,35	\$41.719,38
<b>Almuerzo Vegetariano</b>	\$1.484,44	\$2.671,99	\$2.078,21	\$1.983,75	\$8.218,39	\$8.382,75	\$8.550,41	\$8.721,42	\$8.895,85
<b>Snack Saludable</b>	\$966,84	\$1.611,39	\$1.289,11	\$1.220,75	\$5.088,10	\$5.189,86	\$5.293,66	\$5.399,53	\$5.507,52
<b>Snack Vegetariano</b>	\$513,25	\$1.065,98	\$789,61	\$764,49	\$3.133,33	\$3.195,99	\$3.259,91	\$3.325,11	\$3.391,62
<b>Bowl saludable</b>	\$441,61	\$864,01	\$652,81	\$628,37	\$2.586,80	\$2.638,54	\$2.691,31	\$2.745,13	\$2.800,04
<b>Avocado toast</b>	\$1.310,46	\$2.563,94	\$1.937,20	\$1.864,68	\$7.676,29	\$7.829,81	\$7.986,41	\$8.146,14	\$8.309,06
<b>Verdugo</b>	\$1.891,35	\$3.404,43	\$2.647,89	\$2.527,53	\$10.471,21	\$10.680,63	\$10.894,24	\$11.112,13	\$11.334,37
<b>Desayuno especial</b>	\$1.028,80	\$1.763,66	\$1.396,23	\$1.326,08	\$5.514,77	\$5.625,06	\$5.737,57	\$5.852,32	\$5.969,36
<b>Yogurt Parfait</b>	\$604,74	\$877,84	\$741,29	\$691,63	\$2.915,50	\$2.973,81	\$3.033,29	\$3.093,95	\$3.155,83
<b>Smoothies</b>	\$204,20	\$306,31	\$255,26	\$239,01	\$1.004,78	\$1.024,87	\$1.045,37	\$1.066,28	\$1.087,60
<b>Jugo</b>	\$95,80	\$205,28	\$150,54	\$146,18	\$597,79	\$609,75	\$621,94	\$634,38	\$647,07
<b>Bebida caliente</b>	\$523,31	\$697,74	\$610,53	\$564,27	\$2.395,85	\$2.443,77	\$2.492,64	\$2.542,50	\$2.593,35
<b>Snack empacados</b>	\$633,60	\$1.056,00	\$844,80	\$800,00	\$3.334,40	\$3.401,09	\$3.469,11	\$3.538,49	\$3.609,26
<b>Bebidas embotelladas</b>	\$982,08	\$1.309,44	\$1.145,76	\$1.058,96	\$4.496,24	\$4.586,16	\$4.677,89	\$4.771,45	\$4.866,87
<b>Total Costo de Ventas</b>	\$34.616,70	\$58.040,48	\$46.328,59	\$43.899,29	\$182.885,05	\$186.542,76	\$190.273,61	\$194.079,08	\$197.960,66

### 5.7. Estado de situación inicial

A continuación, se presenta el estado de situación inicial de Statera, mismo que cuenta con los activos, los pasivos y el patrimonio que viene a ser el capital, dando un total de \$42.000,00.

Tabla 17. Estado de situación inicial

BALANCE DE SITUACION INICIAL			
<b>ACTIVOS</b>	<b>42.000</b>	<b>PASIVO</b>	<b>42.000</b>
Caja Chica	100	Préstamo bancario	32.000
Bancos	21.348		
Activos Fijos	12.178	<b>PATRIMONIO</b>	
Gastos Preoperacionales	8.374	Capital Social	10.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>42.000</b>	<b>TOTAL PASI+PATRI</b>	<b>42.000</b>

### 5.8. Estado de pérdidas y ganancias a 5 años

“Conocido también como Estado de Resultados es un informe financiero que muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener” (Humbertocd, 2017). En la tabla que se muestra a continuación, se detallan los ingresos y las utilidades de 5 años.

Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Expresado en Dolares					
Cuentas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	353.908,50	360.986,67	368.206,40	375.570,53	383.081,94
Costos de Ventas	182.885,05	186.542,76	190.273,61	194.079,08	197.960,66
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>171.023,45</b>	<b>174.443,91</b>	<b>177.932,79</b>	<b>181.491,45</b>	<b>185.121,28</b>
Gastos Administrativos	89.407,50	91.195,65	93.019,56	94.879,95	96.777,55
Gastos Generales	61.245,77	62.453,01	63.684,40	64.650,41	65.931,55
Impuestos de funcionamiento					
Imprevistos					
Depreciación	883,59	883,59	883,59	593,60	593,60
Amortización, inversión inicial, gastos preoperativos	3.590,17	3.590,17	3.307,67	2.678,00	2.678,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>15.896,41</b>	<b>16.321,49</b>	<b>17.037,57</b>	<b>18.689,48</b>	<b>19.140,58</b>
Gastos Financieros	2.838,00	2.213,00	1.588,00	963,00	338,00
<b>Utilidad antes de Imptos y Rep.trabajadores</b>	<b>13.058,41</b>	<b>14.108,49</b>	<b>15.449,57</b>	<b>17.726,48</b>	<b>18.802,58</b>
15% trabajadores	1.958,76	2.116,27	2.317,43	2.658,97	2.820,39
<b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>11.099,65</b>	<b>11.992,22</b>	<b>13.132,13</b>	<b>15.067,51</b>	<b>15.982,19</b>
25% Impuesto a la Renta	2.774,91	2.998,05	3.283,03	3.766,88	3.995,55
<b>Utilidad Neta o Pérdida del Ejercicio</b>	<b>\$8.324,74</b>	<b>\$8.994,16</b>	<b>\$9.849,10</b>	<b>\$11.300,63</b>	<b>\$11.986,64</b>

### 5.9. Flujo de caja

“El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado” (Kiziryán, s.f.). Existen dos posibles situaciones, la primera es que los datos sean positivos, lo que significa que los gastos corrientes de Statera permiten pagar todo lo necesario e incluso tener una reserva que ayude en caso de requerirlo. La segunda situación sería que los datos sean negativos, mismo que significa que los activos corrientes de Statera están disminuyendo. Para esta empresa, la proyección se la realizó a 5 años y muestran datos positivos desde el primer año de funcionamiento.

Tabla 19. Flujo de caja

RUBROS	AÑO 0	SUB-TOTAL 1ER AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación		883,59	883,59	883,59	593,60	593,60
Amortización	-	3.590	3.590	3.308	2.678	2.678
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Almuerzos completos		\$ 140.062,50	\$142.863,75	\$ 145.721,03	\$ 148.635,45	\$ 151.608,15
Almuerzo 1/2		\$ 57.240,00	\$58.384,80	\$ 59.552,50	\$ 60.743,55	\$ 61.958,42
Almuerzo Vegetariano		\$ 14.616,00	\$14.908,32	\$ 15.206,49	\$ 15.510,62	\$ 15.820,83
Snack Saludable		\$ 10.941,00	\$11.159,82	\$ 11.383,02	\$ 11.610,68	\$ 11.842,89
Snack Vegetariano		\$ 6.984,00	\$7.123,68	\$ 7.266,15	\$ 7.411,48	\$ 7.559,71
Bowl saludable		\$ 11.856,00	\$12.093,12	\$ 12.334,98	\$ 12.581,68	\$ 12.833,32
Avocado toast		\$ 17.784,00	\$18.139,68	\$ 18.502,47	\$ 18.872,52	\$ 19.249,97
Verdugo		\$ 24.360,00	\$24.847,20	\$ 25.344,14	\$ 25.851,03	\$ 26.368,05
Desayuno especial		\$ 13.208,00	\$13.472,16	\$ 13.741,60	\$ 14.016,44	\$ 14.296,76
Yogurt Parfait		\$ 9.864,00	\$10.061,28	\$ 10.262,51	\$ 10.467,76	\$ 10.677,11
Smoothies		\$ 4.871,25	\$4.968,68	\$ 5.068,05	\$ 5.169,41	\$ 5.272,80
Jugo		\$ 4.324,50	\$4.410,99	\$ 4.499,21	\$ 4.589,19	\$ 4.680,98
Bebida caliente		\$ 11.331,25	\$11.557,88	\$ 11.789,03	\$ 12.024,81	\$ 12.265,31
Snack empacados		\$ 8.336,00	\$8.502,72	\$ 8.672,77	\$ 8.846,23	\$ 9.023,15
Bebidas embotelladas		\$ 18.130,00	\$18.492,60	\$ 18.862,45	\$ 19.239,70	\$ 19.624,50
<b>A. TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 353.908,50</b>	<b>\$ 360.986,67</b>	<b>\$ 368.206,40</b>	<b>\$ 375.570,53</b>	<b>\$ 383.081,94</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
COSTOS VARIABLES TOTALES		182.885	186.543	190.274	194.079	197.961
GASTOS ADMINISTRATIVOS (personal)		89.407,50	91.195,65	93.019,56	94.879,95	96.777,55
GASTOS GENERALES (administrativos)		61.245,77	62.453,01	63.684,40	64.650,41	65.931,55
<b>B. TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>333.538</b>	<b>340.191</b>	<b>346.978</b>	<b>353.609</b>	<b>360.670</b>
<b>C. FLUJO NETO OPERACIONAL (A - B)</b>		<b>24.844</b>	<b>25.269</b>	<b>25.420</b>	<b>25.233</b>	<b>25.684</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
APORTES DE ACCIONISTAS	10.000		-	-	-	-
PRESTAMO BANCARIO	30.000					
<b>D. TOTAL INGRESOS NO OPERACIONAL</b>	<b>32.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
ADQUISICION DE EQUIPO Y ACTIVO DE	12.177,97					
GASTOS PREOPERACIONALES	8.374					
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
INTERESES PRESTAMO BANCARIO	7.940,00	2.838,00	2.213,00	1.588,00	963,00	338,00
AMORTIZACION INVERSIÓN INICIAL	12.253,85	3.590	3.308	2.678	2.678	-
<b>E. TOTAL EGRESOS NO OPERACIONAL</b>	<b>20.552</b>	<b>6.428</b>	<b>5.521</b>	<b>4.266</b>	<b>3.641</b>	<b>338</b>
<b>G FLUJO GENERADO NETO (C + F)</b>	<b>-</b>	<b>18.416</b>	<b>19.748</b>	<b>21.154</b>	<b>21.592</b>	<b>25.346</b>

### 5.10. Punto de equilibrio (en unidades o dinero)

El punto de equilibrio se lo puede representar ya sea en dólares o en unidades y se lo obtiene mediante una división simple expresada de la siguiente manera: costos fijos/margen de contribución. Los datos para la fórmula se encuentran en el estado de resultados siendo los costos fijos la suma de los gastos administrativos y gastos generales que divide al margen de contribución que se obtiene mediante la resta de las ventas totales menos el costo de ventas que multiplica nuevamente las ventas totales. En el caso de Staterra, el punto de equilibrio se llegará una vez que se hayan vendido \$311.755,33 anuales y \$25.979,61 mensuales.



Tabla 20. Punto de equilibrio

Rubros	
Gasto Fijo (costo fijo)	150.653
Gastos Variables	182.885
Margen de contribución	48,32%
costo por unidad	1,20
<b>Punto de equilibrio</b>	
$PE=CF/(PvX-PpX)$	<b>\$ 311.755,33</b>

### 5.11. Evaluación de rentabilidad mediante van y tir

El VAN (valor actual neto) representa el excedente de dinero que se obtiene después de recuperar la inversión y si es positivo, significa que el proyecto es viable. Por otro lado, la TIR (tasa interna de retorno), representa la rentabilidad de la inversión y se lo expresa en porcentaje.

Por consiguiente, podemos decir que el proyecto es viable ya que vamos a tener una VAN de \$35.351,27 y la TIR es de 39,02%. En este caso, tanto el VAN como la TIR dan valores positivos, lo que significa que el proyecto es viable.

Tabla 21. Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR

VALOR PRESENTE NETO	
AÑOS	VALORES
AÑO 0	(42.000)
AÑO 1	18.415,77
AÑO 2	19.748,35
AÑO 3	21.154,10
AÑO 4	21.591,68
AÑO 5	25.345,77

<b>VAN</b>	<b>\$35.351,27</b>
------------	--------------------

<b>TIR</b>	<b>39,02%</b>
------------	---------------

## 6. CONCLUSIONES:

La alimentación que tienen actualmente los estudiantes y el personal administrativo dentro de la universidad no es idóneo ya que estar constantemente pensando y estudiando consume mucha energía y al no tener una alimentación adecuada, se verán reflejados los resultados de las diferentes actividades, tanto en notas, como en la eficiencia que tienen en el trabajo. Por lo tanto, son un segmento de mercado que requieren de cuidado y que existe la oportunidad de velar por la seguridad alimenticia.

Tomando en cuenta los datos obtenidos en la investigación de mercado, se puede ver la aceptación por parte de quienes conforman el campus Granados por tener una cafetería con tendencia saludable ya que el cheque promedio es de \$3,50 y se acopla a los precios de la competencia. Sin embargo, es necesario analizar el enfoque, ya que el campus cuenta con más estudiantes que personal administrativo y los gustos son muy variantes, además, se debe analizar la posibilidad de implementar comida chatarra y postres ya que es lo que más consumen por el poder adquisitivo que tienen.

Por otro lado, el personal tendrá capacitaciones constantemente para poder ofrecer un servicio de calidad. De igual manera, deben conocer sobre el diagrama de flujo, mismo que permitirá tener procesos de operación establecidos y facilitan el desarrollo de las diferentes actividades.

Finalmente, en función a los datos que reflejó el plan financiero, el proyecto es viable. En primer lugar, la inversión no es tan alta debido a que la universidad renta el espacio con todo el equipamiento necesario y la única inversión es en vajilla, cubertería, vasos y uniformes del personal. Por otro lado, la inversión se va a recuperar en el año 1. Para terminar, se mide la viabilidad mediante el VAN y la TIR, mismos que presentan un escenario favorable ya que reflejan datos positivos.

## REFERENCIAS

- Abades Triana Centro de Restauración. (9 de Agosto de 2016). *Los restaurantes, su origen e historia* . Obtenido de <https://abadestriana.com/los-restaurantes-su-origen-e-historia/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). (14 de Septiembre de 2018). *Portal Único de Trámites Ciudadanos*. Obtenido de <http://gobec.gobiernoelectronico.gob.ec/arcsa/tramites/permiso-funcionamiento-establecimientos-comercializacion-alimentos-bebidas-aditivos-alimentarios-combinados>
- Anaya, E. S. (2016). *Manual de Administración y Gastronomía*. México: Trillas .
- AppYourself*. (s.f.). Obtenido de [https://appyourself.net/en/?ref=tooltester&tap\\_s=285140-77f652&tm\\_wttes=](https://appyourself.net/en/?ref=tooltester&tap_s=285140-77f652&tm_wttes=)
- Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2018). *ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 1,4% EN 2018*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Edamsa Impresiones, S.A de C.V.

- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Vol. Tercera edición). Colombia: Pearson.
- Bolaños, J. C. (13 de Agosto de 2018). *La adaptación del ecuatoriano a la tecnología tomó casi 10 años*. Obtenido de <https://www.extra.ec/actualidad/tecnologia-ecuador-smartphone-internet-estadisticas-DX2321252>
- Breastcancer.org. (16 de Octubre de 2018). *What Does Healthy Eating Mean?* Obtenido de [https://www.breastcancer.org/tips/nutrition/healthy\\_eat](https://www.breastcancer.org/tips/nutrition/healthy_eat)
- Cabezas, D. (18 de Abril de 2019). Información sobre las cafeterías que han pasado por la Universidad de las Américas los últimos 5 años he información sobre la comunidad UDLA. (A. Meneses, Entrevistador) Quito.
- Cambridge Dictionary. (s.f.). *Coffee Shop*. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/coffee-shop>
- CITROËN ECUADOR. (s.f.). *NUEVA CITROËN BERLINGO CARGA*. Obtenido de <https://www.citroen.com.ec/>
- Diario Libre. (14 de Julio de 2016). *Así nació el primer restaurante*. Obtenido de <https://www.diariolibre.com/estilos/buena-vida/asi-nacio-el-primer-restaurante-KN4348972>
- Ecuador Chequea . (s.f.). *#FALSETA La canasta básica en Ecuador es de USD 978,89*. Obtenido de <http://www.ecuadorchequea.com/2019/01/03/falseta-la-canasta-basica-en-ecuador-es-de-usd-97889/>
- Ecuavisa . (1 de Junio de 2017). *A partir de este jueves, el Impuesto al Valor Agregado regresa al 12%*. Obtenido de Conozca los productos y servicios que gravan IVA, según la Ley de Régimen Tributario.: <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/147806-partir-este-jueves-impuesto-al-valor-agregado-regresa-al-12>

Ecuavisa. (10 de Abril de 2017). *Economía de Ecuador en 2016 fue negativa, según cifras del Banco Central.* Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/260931-economia-ecuador-2016-fue-negativa-segun-cifras-del-banco-central>

Ecuavisa. (3 de Mayo de 2017). *Reporte del Banco Central: PIB de Ecuador se contrae 1,5% en 2016.* Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/268736-reporte-del-banco-central-pib-ecuador-se-contrae-15-2016>

El Telégrafo . (6 de Febrero de 2019). *La inflación en enero de 2019 se ubicó en 0,47%, según el INEC.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inflacion-enero2019-reporte>

El Telégrafo. (27 de Mayo de 2018). *Ecuador retorna a la alimentación tradicional.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-alimentacion-tradicional>

El Telégrafo. (25 de Julio de 2019). *Descubra cómo comer saludable sin olvidar los sabores tradicionales.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/1/comida-saludable-sabores-tradicionales>

El Telégrafo. (2 de Julio de 2019). *El PIB de Ecuador creció 0,6% en el primer trimestre de 2019.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pib-ecuador-primertrimestre-2019>

El Universo. (6 de Agosto de 2018). *Tres de cada diez personas cuentan con smartphone en Ecuador.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/06/nota/6893255/tres-cada-diez-personas-cuentan-smartphone>

Espinel, A. (8 de Diciembre de 2017). *Franz Georg Kolschitzky, el hombre que nos enseñó a tomar café.* Obtenido de

<https://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/anastasia-espinel/franz-georg-kolschitzky-el-hombre-que-nos-enseno-a-tomar-cafe-HGVL418087>

Espinosa, A., & Vance Mafla, C. (24 de Abril de 2014). *Reglamento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-0514-Reglamento-de-bares-escolares-del-sistema-nacional-de-educacion.pdf>

Expreso. (20 de Enero de 2018). *La comida saludable está a la orden del día*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/vivir/guayaquil-restaurantes-comidasana-alimentacion-fitness-CI1974242>

Fernández, M. (2018). *Cinco tendencias en alimentos y bebidas. ¿Qué demandará el consumidor?* Obtenido de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentos-bebidas-2018/>

García, I. (17 de Agosto de 2017). *Definición de Nicho de mercado*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/nicho-de-mercado>

Gerencie. (17 de Octubre de 2017). *Gastos preoperativos*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/gastos-preoperativos.html>

Gerencie. (24 de Abril de 2018). *Capital de trabajo*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Google maps. (s.f.). *UDLA Campus Granados*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/UDLA+Campus+Granados/@-0.1680514,-78.4749696,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d590740f0b2fa7:0x910b7814e50bfd4c!8m2!3d-0.1680514!4d-78.4727809>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Edamsa Impresiones, S.A de C.V.

- Hostelvending. (1 de Agosto de 2019). *Las cafeterías universitarias en crisis: ¿futuros espacios de 'costudying' con vending?* Obtenido de <https://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=9884>
- Humbertocd. (18 de Octubre de 2017). *¿Qué es el Estado de Pérdidas y Ganancias?* Obtenido de <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3714698-que-estado-perdidas-ganancias>
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación* . Obtenido de ENEMDU - TIC 2017: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- INEC. (Septiembre de 2019). *Informe Ejecutivo de las Canastas Analíticas: Básica y Vital*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas\\_2019/Septiembre-2019/1.%20Informe\\_Ejecutivo\\_Canastas\\_Analiticas\\_sep\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2019/Septiembre-2019/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_sep_2019.pdf)
- Instituto nacional de estadística y censos . (Sostenible de 2019). *Canasta*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Instituto nacional de estadística y censos. (Junio de 2019). *Empleo – Junio 2019*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-2019/>
- ISOTools. (20 de Diciembre de 2015). *¿En qué consiste la política de calidad de una empresa?* Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/>
- Josep. (2 de Noviembre de 2018). *Los mejores 17 Creadores de Apps para crear tu propia App móvil, sin necesidad de programar*. Obtenido de <https://www.websitetooltester.com/es/blog/crear-app/>
- Kiziryan, M. (s.f.). *Flujo de Caja*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>

- La Comisión Legislativa y Codificación. (26 de Enero de 2006). *Ley de Compañías, codificación*. Obtenido de [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)
- Latin America Advisor. (28 de Junio de 2019). *Décadas después, ¿ha sido positiva la dolarización para Ecuador?* Obtenido de <https://www.thedialogue.org/blogs/2019/01/decadas-despues-ha-sido-positiva-la-dolarizacion-para-ecuador/>
- MAE. (s.f.). *Punto Verde*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>
- Mantilla, A. M. (25 de Febrero de 2016). *El concepto de capital humano*. Obtenido de <https://racionalidadltda.wordpress.com/2016/02/25/el-concepto-de-capital-humano/>
- Martínez, O. A. (7 de Noviembre de 2016). *SWOT – FODA*. Obtenido de <https://contabilidad360.wordpress.com/2016/11/07/swot-foda/>
- Martínez, R. M. (s.f.). *Operaciones básicas en cafetería y bar*. Obtenido de <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490771402.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (17 de Septiembre de 2019). *Sector productivo y emprendedor se beneficiará de convenio para simplificación de trámites*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/sector-productivo-y-emprendedor-se-beneficiara-de-convenio-para-simplificacion-de-tramites/>
- Ministerio del Trabajo. (27 de Diciembre de 2018). *Incremento del Salario Básico Unificado 2019*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/>
- MINTUR. (21 de Septiembre de 2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas reconoce siete categorías*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/reglamento-turistico-de-alimentos-y-bebidas-reconoce-siete-categorias/>



- Miño, D. (21 de Noviembre de 2019). Diego Miño, ex gerente de operaciones en la Sierra en la empresa Hanaska. (A. Meneses, Entrevistador)
- Miño, D. (25 de Abril de 2019). La oferta de alimentos y bebidas dentro del campus Granados. (A. Meneses, Entrevistador)
- Olgúin, E. (27 de Noviembre de 2018). *La alimentación es un pilar determinante para un buen camino profesional*. Obtenido de <https://comedores-industriales.com.mx/comedor-de-alto-rendimiento/>
- Organización Mundial de la Salud. (31 de Agosto de 2018). *Alimentación Sana*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Nutrición*. Obtenido de <https://www.who.int/topics/nutrition/es/>
- Organización Mundial del Turismo - UNWTO. (2013). *Notas Metodológicas de la base de datos de estadísticas de turismo*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/sites/all/files/docpdf/2013methonotessp.pdf>
- Orjuela, R. E. (Marzo de 2017). *¿Qué es la comida chatarra?* Obtenido de [https://www.nocomasmasmentiras.org/archivos/Que\\_es\\_comida\\_chatarra.pdf](https://www.nocomasmasmentiras.org/archivos/Que_es_comida_chatarra.pdf)
- Paajanen, S. (2 de Junio de 2019). *The Evolution of the Coffee House*. Obtenido de <https://www.thespruceeats.com/evolution-of-the-coffee-house-765825>
- Real Academia Española. (s.f.). *Activo, va*. Obtenido de <https://dle.rae.es/activo?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). *Cafetería*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=6bcC5l2>
- Real Academia Española. (s.f.). *Comedor*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=9udTmGl>

- Revista Líderes. (6 de Septiembre de 2019). *La tarjeta 'contactless' ahorra tiempo*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tarjeta-contactless-pagos-dinero.html>
- Revista Líderes. (s.f.). *Los servicios de las aplicaciones se expanden en Ecuador*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-aplicaciones-expanden-ecuador.html>
- Rivadeneira, M. A. (17 de Diciembre de 2019). Entrevista a nutricionista . (A. Meneses, Entrevistador)
- Robbins, S. P., Coulter, M., Martocchio, J. J., & Long, L. K. (2018). *Administración*. México: Pearson.
- Sallés, D. V. (6 de Septiembre de 2018). *Así es como nació el primer restaurante de la historia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20180906/451384675191/primer-restaurant-historia-origen.html>
- Salud alimentaria y nutrición. (24 de Junio de 2019). *¿Qué son los comedores colectivos y establecimientos de platos preparados no industriales?* . Obtenido de <https://www.euskadi.eus/informacion/comedores-colectivos-platos-preparados/web01-a3comcol/es/>
- Seco, M. (6 de Septiembre de 2017). *Importancia de la segmentación de mercado*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-segmentacion-de-mercado.html>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Obtenido 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)
- Semana. (30 de Noviembre de 2016). *Cinco beneficios (no muy conocidos) de comer saludable*. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/beneficios-de-comer-saludable/507490>

- Significados. (21 de Diciembre de 2018). *Significado de Isologo*. Obtenido de <https://www.significados.com/isologo/>
- SRI. (2019). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC#%C2%BFqu%C3%A9-es>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *¿Cómo constituir una compañía en Ecuador?* Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Tapia, E. (14 de Agosto de 2017). *¿Cómo obtener el sello de Punto Verde?* Obtenido de <https://somosemprendedores.byclaro.com.ec/obtener-el-sello-de-punto-verde/>
- Tapia, E. (30 de Septiembre de 2019). *El PIB de Ecuador creció 0,3% en el segundo trimestre*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-crecio-importaciones-exportaciones.html>
- Torrijos, L. (22 de Septiembre de 2019). *VENTAJAS DE OFRECER SNACKS SALUDABLES EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de <https://comedores-industriales.com.mx/ventajas-de-ofrecer-snacks-saludables-en-las-empresas/>
- Turkish Coffee World. (s.f.). *THE HISTORY OF TURKISH COFFEE*. Obtenido de <https://www.turkishcoffeeworld.com/History-of-Coffee-s/60.htm>
- Universidad Alfonso X El Sabio (UAX). (s.f.). *Vida en el campus*. Obtenido de Comedor y cafetería: <https://www.uax.es/vida-en-el-campus/comedor-y-cafeteria.html>
- Universidad de Alcalá. (s.f.). *Cafeterías y comedores*. Obtenido de <https://www.uah.es/es/vivir-la-uah/servicios/cafeterias-y-comedores/>
- Universidad de las Américas. (2018). *Infografía Oficial*. Quito: Inteligencia de Información.

Universidad de las Américas. (2019). *Historia*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/la-udla/historia/>

Universidad de las Américas. (s.f.). *UDLA*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/#>

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. (21 de Abril de 2016). *Comedores Universitarios*. Obtenido de <http://www.unp.edu.ar/bienestar/index.php/estadisticas/2-uncategorised/146-comedores-universitarios>

Universidad Nacional del Litoral (UNL). (s.f.). *Comedor Universitario*. Obtenido de <https://www.unl.edu.ar/bienestar/categorias/comedor-universitario/>

Varas, D. L. (2014). *Percepción de los estudiantes comensales sobre la calidad de servicio en relación al aspecto técnico y funcional del comedor universitario de la Unviersidad Nacional de Trujillo, en el año 2013*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3233/CASTILLO%20VARAS%2C%20Duany%20Lizeth%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vistazo. (27 de Febrero de 2016). *CAFETERÍAS... PARA DISFRUTAR UN DELICIOSO MOMENTO*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/tendencias/cafeterias-para-disfrutar-un-delicioso-momento>

Walker, J. R. (2014). *Restaurant from concept to operation* (Séptima ed.). New Jersey: Wiley.

Zegler, J. (2018). *Global Food & Drink Trends 2018*. Obtenido de [https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe\\_mintel\\_tendencias\\_2018.pdf](https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe_mintel_tendencias_2018.pdf)

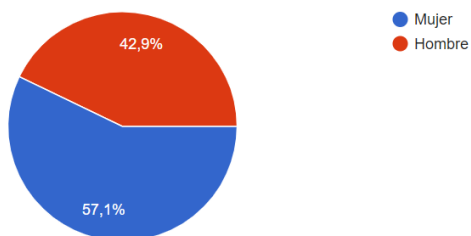
## **ANEXOS**

**a. ANEXO #1: Encuesta estructurada alumnos:**

**ENCUESTA SOBRE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ALREDEDOR DEL CAMPUS GRANADOS – UDLA Y PREFERENCIA ALIMENTICIA EN ESTUDIANTES.**

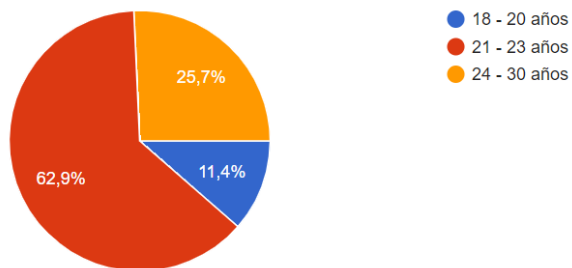
Genero:

- a. Femenino
- b. Masculino



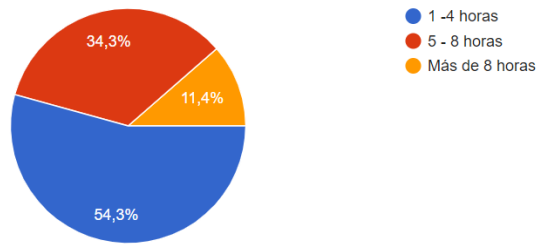
Edad:

- a. 18 – 20
- b. 21 – 23
- c. 24 – 30



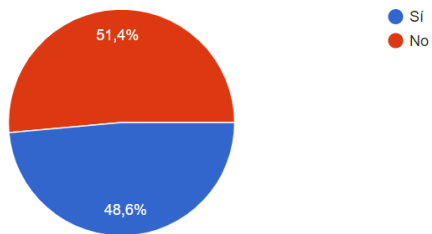
Tiempo que pasa en la Universidad al día:

- a. 1 – 4 horas
- b. 5 – 8 horas
- c. Más de 8 horas



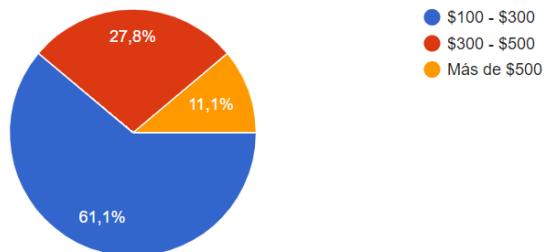
¿Usted trabaja?:

- a. Si
- b. No



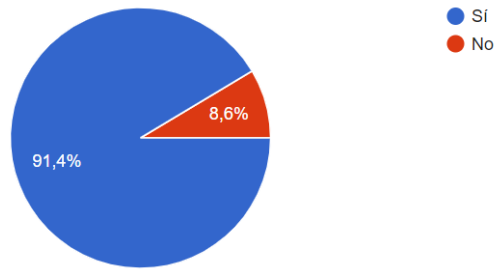
En caso de que, si trabaja, ¿cuánto gana al mes?

- a. \$100 - \$300
- b. \$300 - \$500
- c. Más de \$500



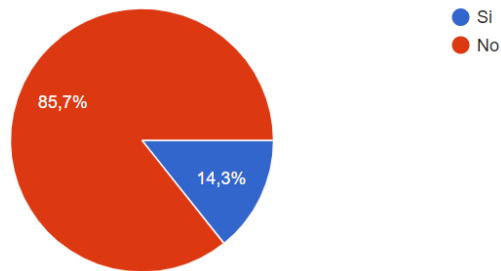
¿Ha comprado en Hanaska?

- a. Si
- b. No



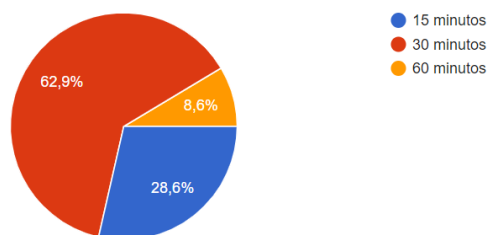
¿Le parece que la calidad de los productos que se venden en Hanaska ameritan el precio solicitado?

- a. Si
- b. No



¿Cuánto tiempo invierte en su desayuno, almuerzo y/o cena?

- a. 15 minutos
- b. 30 minutos
- c. 60 minutos



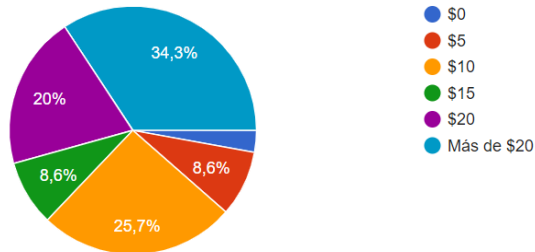
¿Cuánto gasta en comida al mes durante el periodo de estudio?

- c. \$0
- d. \$5
- e. \$10



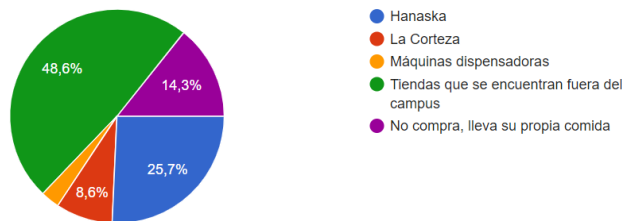
f. \$15

- g. \$20
- h. Más de \$20



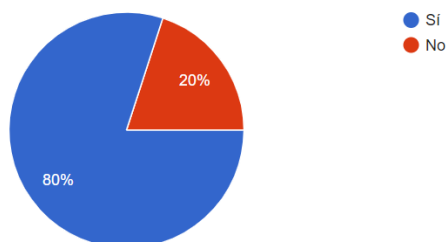
¿En dónde suele comprar su comida mientras se encuentra en la Universidad (periodo de clases)?

- a. Hanaska
- b. La Corteza
- c. Máquina dispensadora
- d. Tiendas que se encuentran fuera del campus
- e. No compra, lleva su propia comida



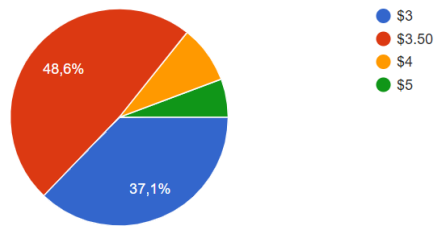
¿Le gustaría que dentro del campus haya una cafetería que ofrezca productos con alternativas y variaciones (vegetarianas, veganas y saludables)?

- i. Si
- j. No



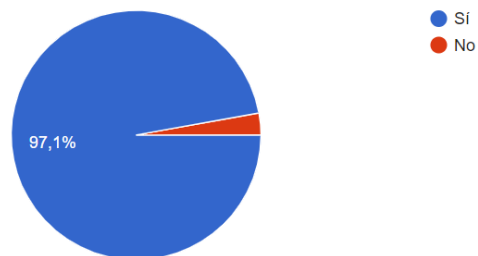
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por recibir un plato de comida saludable y equilibrado con opciones de alimentos a elegir?

- k. \$3
- l. \$3,50
- m. \$4
- n. \$5



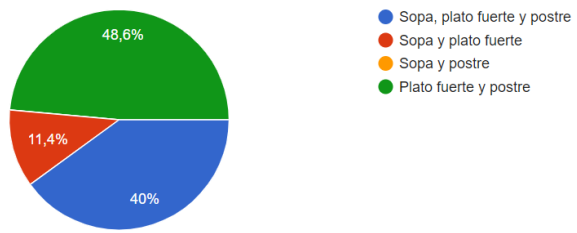
Si su tiempo para comer fuese limitado, ¿estaría dispuesto a consumir comida rápida saludable?

- o. Si
- p. No



¿Qué platos prefiere a la hora de almorzar?

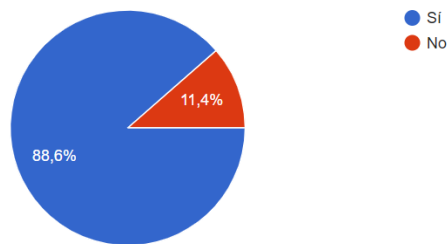
- q. Sopa, plato fuerte y postre
- r. Sopa y plato fuerte
- s. Sopa y postre
- t. Plato fuerte y postre



¿Le interesaría que exista una aplicación de la cafetería en la que se especifiquen los menús de la semana, los diferentes productos que se venden y las promociones?

u. Si

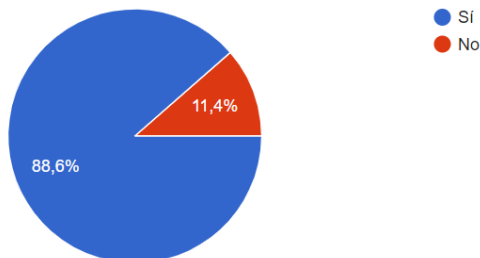
v. No



¿Estría dispuesto a reservar y pagar su almuerzo con antelación, mediante la aplicación?

w. Si

x. No



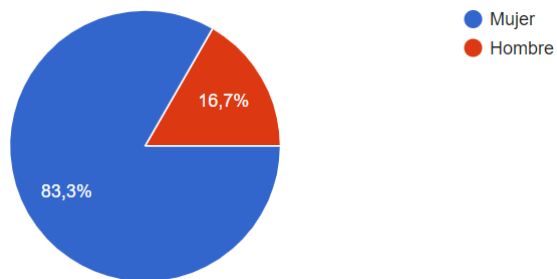
**b. ANEXO #2: Encuesta estructurada personal administrativo:**

**ENCUESTA SOBRE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ALREDEDOR DEL CAMPUS GRANADOS – UDLA Y PREFERENCIA ALIMENTICIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

Genero:

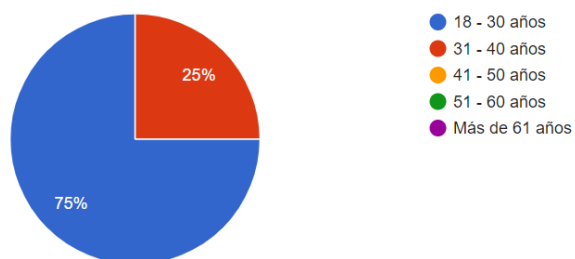
a. Femenino

b. Masculin



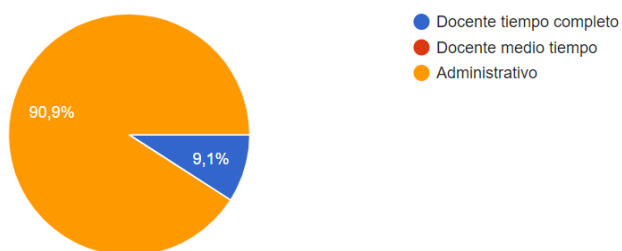
Edad:

- a. 18-30
- b. 31-40
- c. 41-50
- d. 51-60
- e. Más de 61



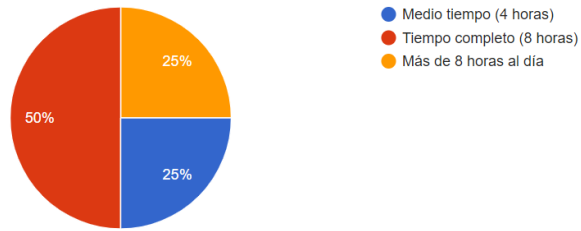
Cargo:

- a. Docente
- b. Administrativo



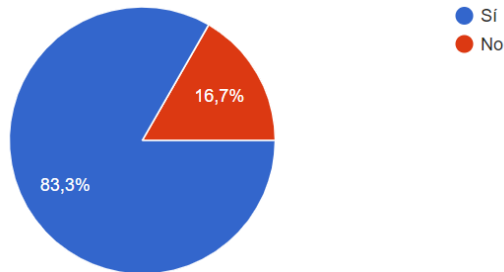
Tiempo que pasa en la Universidad:

- a. Medio tiempo (4 horas diarias)
- b. Tiempo completo (8 horas diarias)
- c. Más de 8 horas diarias



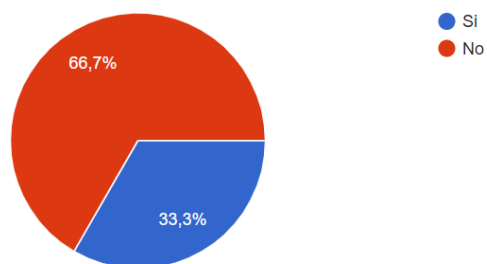
¿Ha comprado en Hanaska?

- c. Si
- d. No



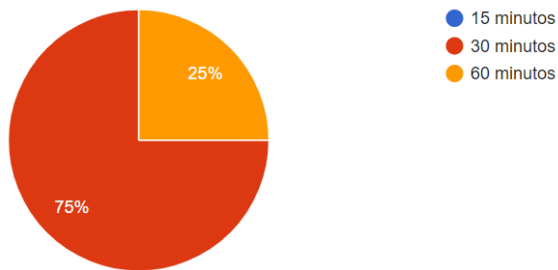
¿Le parece que la calidad de los productos que se venden en Hanaska ameritan el precio solicitado?

- c. Si
- d. No



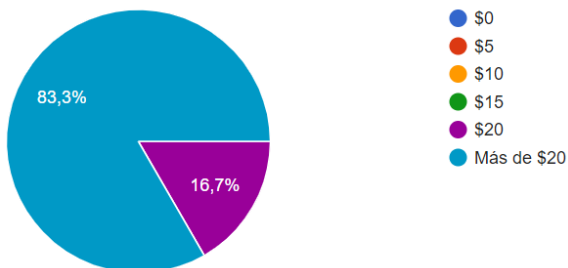
¿Cuánto tiempo invierte en su desayuno, almuerzo y/o cena?

- d. 15 minutos
- e. 30 minutos
- f. 60 minutos



¿Cuánto gasta en comida al mes durante el horario de trabajo?

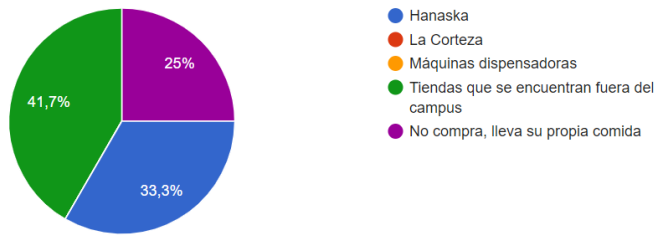
- y. \$0
- z. \$5
- aa. \$10
- bb. \$15
- cc. \$20
- dd. Más de \$20



¿En dónde suele comprar su comida mientras se encuentra en la Universidad (periodo de clases)?

- f. Hanaska
- g. La Corteza
- h. Máquina dispensadora
- i. Tiendas que se encuentran fuera del campus
- j. No compra, lleva su propia comida
- k. Otros \_\_\_\_\_





En caso de que compre comida, ¿cuánto gasta en alimentación dentro del periodo de trabajo en la universidad al día?:

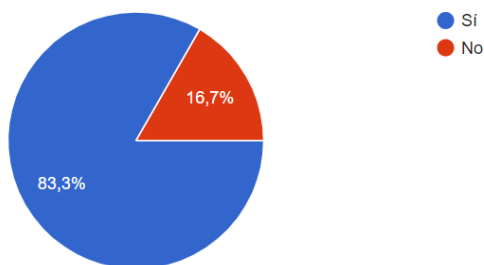
- a. \$3
- b. \$4
- c. \$5
- d. Más de \$7

¿Si usted tuviese la opción de tener comida saludable dentro del campus Granados, consumiría o no?

- e. Si
- f. No

¿Le gustaría que dentro del campus haya una cafetería que ofrezca productos con alternativas y variaciones (vegetarianas, veganas y saludables)?

- g. Si
- h. No



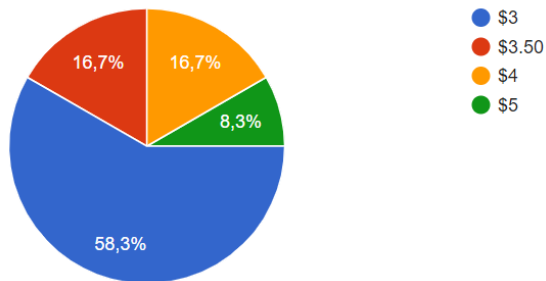
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por recibir un plato de comida saludable y equilibrado con opciones de alimentos a elegir?

- i. \$3

j. \$3,50

k. \$4

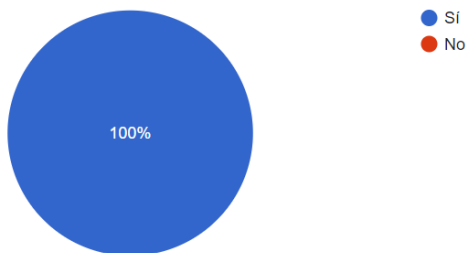
l. \$5



Si su tiempo para comer fuese limitado, ¿estaría dispuesto a consumir comida rápida saludable?

m. Si

n. No



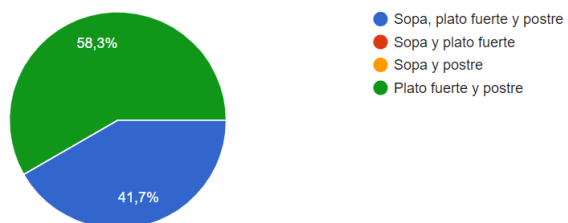
¿Qué platos prefiere a la hora de almorzar?

o. Sopa, plato fuerte y postre

p. Sopa y plato fuerte

q. Sopa y postre

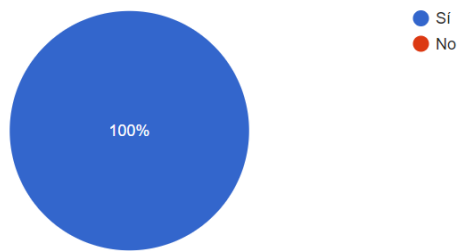
r. Plato fuerte y postre



¿Le interesaría que exista una aplicación de la cafetería en la que se especifiquen los menús de la semana, los diferentes productos que se venden y las promociones?

s. Si

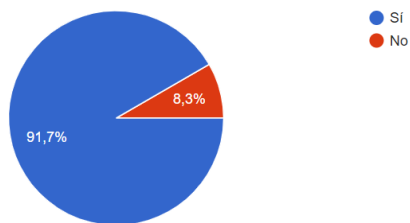
t. No



¿Estría dispuesto a reservar y pagar su almuerzo con antelación, mediante la aplicación?

u. Si

v. No



### c. ANEXO #3: Entrevista semiestructurada a Diego Miño

¿Cómo fue el proceso de elección de proveedores?

- Hanaska al ser una empresa tan grande, tiene operaciones en casi todo el país, Tecfood es quienes se encargad de calificación y precios para seleccionar los proveedores.
- Tienen un proceso de selección de proveedores en donde se califica capacidad de reacción, de cantidad de provisión, calidad y competencia. Se enfocan en las normativas ISO

¿Cuál es su ventaja diferenciadora ante la competencia

- Maneja bastante el tema costo. Al manejar volúmenes tan grandes, puede ser competitivo mediante precios, se intenta llegar a la calidad deseada, pero por volumen no siempre se consigue.

¿Qué tipo de comida (platos) son los más solicitados en Hanaska?

- No existe algo específico ya que Hanaska realiza comida industrial y expone menús equilibrados y nutritivos. No hay platos top ya que los menús rotan cada 1, 2 o 3 meses. El cliente es quien pone los parámetros. Piden estructuras de menú (proteína, carbohidratos, vegetales, frutas).

¿Cuál es su principal mercado (administrativos o estudiantes)?

- Específicamente en la universidad, el enfoque va a los dos ya que no hay diferenciación. Se trata de captar la mayor cantidad de usuarios. La diferencia del catering en la U, es que quien quiere compra y quien no, simplemente no compra.
- Si no eres bueno con la comida bajas ventas.
- El universo de la Universidad no es proporcional ya que no es ni el 50%.

Cree que se verá afectado el mercado de alimentos y bebidas con la situación actual del país.

- Si. Todas las industrias están siendo afectadas. El tema político y económico no permite que las personas gasten fuera. Afectación directa. Disminución en cuanto a que el consumidor coma fuera de su casa.

¿Qué le recomendaría a una nueva empresa (cafetería / comedor universitario) que quiera iniciar su propio negocio?

- Calidad en el producto es lo más importante.
- Al hablar de alimentación, lo que queremos es comer bien. Tener producto de calidad a buen precio (adaptado al estudiante y/o docente). Precio adaptado a la realidad
- Diferenciar precios entre si eres estudiante o administrativo. Tener más promociones para estudiantes.

¿Qué tiempo le tomo recuperar la inversión total de Hanaska

- Normalmente la proyección de inversión se la realiza durante la duración del contrato, más no por tiempo. Se realizan análisis operativos, depreciando la inversión el gasto mensual.
- Se puede proyectar, pero se pierden plata ya que son contratos temporales.

¿Cuál es su punto de equilibrio en Hanaska y que tiempo le tomó llegar al punto de equilibrio?

- Llegar al punto de equilibrio toma 2 meses, los arranques son costosos, pero al tercer mes ya debería llegar al punto de equilibrio.
- Normalmente tienes punto de equilibrio al día 17 o 18 de cada mes, después es utilidad.

¿La empresa reconoce a los empleados por el buen trabajo? En caso de que si, ¿Cómo lo hace?

- No lo hace.
- Lo que hace es mencionar el rubro por utilidades que generan. Puede tener ingresos extras por ventas
- Mucha capacitación para mejorar el ámbito profesional.
- No existe reconocimiento para los trabajadores

¿Cuáles son los métodos tecnológicos que recomienda que se utilicen en una empresa de alimentos y bebidas?

- Buen software para llevar control de ventas. Que maneje bodegas, ingresos, egresos, e incluso elaboración y recetas
- Trabajo manual, no industrial
- Equipos básicos como hornos y cocinas.

¿Cuáles son los productos que más acogida tienen en la actualidad por la sociedad y en un campus universitario?

- No sabría decir porque no ha sido muy usuario del servicio.
- Más demanda de productos es en el almuerzo. Es el producto que más genera ingresos

¿Qué productos considera que son tendencia en la actualidad?

- Difícil ponderar uno en específico

- La comida rápida es lo que más tendencia en incremento tiene



- Mucha oferta en todo tipo de comida.

¿Cuál es la principal competencia de la universidad?

- Dentro de la universidad no tiene mucha competencia.
- El patio de comidas de Granados Plaza. Pero estas cerca y puedes manejar precios.

¿Qué tipo de comida ofrecen fuera de un campus universitario?

¿Qué estrategia podríamos implementar para aumentar el número de clientes?

- Calidad, variedad, producto diferenciador. Mejorar la calidad y aumenta el número de clientes.

¿Qué estrategia se podría utilizar para fidelizar a los clientes?

- Precio
- Promoción- por día y variar
- Incluir economía de escala.

¿Qué es más conveniente: vender productos preelaborados o snacks?

- Mas convenientes snacks ya que no tienes esfuerzo operativo.
- Inclusión de mano de obra que encarece, lo que es una logística más complicada.
- El cliente final si tienes buen producto preelaborado preferirá este a snacks.

¿Qué promociones recomendaría que utilice una cafetería universitaria para dar a conocer sus productos y llegar a todos los segmentos de mercado?

- Dentro de la u tenemos 2 segmentos.
- Productos enfocados en cada segmento.
- Realizar promoción diaria

¿Cuáles son los principales problemas o más frecuentes que se dan en un comedor universitario?

- El manejo del volumen ya que el volumen alto de producción es complejo
- No todas las elaboraciones son iguales.

- Las estadísticas cambian día a día y se trabaja en base a los históricos.
- Trabajar en evaluación de ventas en cuanto a históricos.

¿Cuál cree que es el precio estimado de renta del lugar dentro del campus?

- No sabe

En cuanto a los incentivos, ¿cuáles considera los más convenientes para un campus universitario? Pueden ser monetarios, como no monetarios.

- No tienen incentivos

Según su criterio y experiencia en el ámbito, ¿cuántos empleados considera que se requieren para trabajar durante todo el día?

- 7 personas que trabajan en granados

#### **d. ANEXO #4: Entrevista semiestructurada a María Andrea Rivadeneira**

#### **ENTREVISTA A NUTRICIONISTA: MARÍA ANDREA RIVADENEIRA**

1. ¿Qué tanto afecta la alimentación en el desarrollo profesional de una persona?
  - a. Si una persona está bien nutrida (significa que la persona haya comido todos los grupos de alimentos – proteínas, carbohidrato y grasas saludables).
  - b. Si una persona no se nutre tiene deficiencia lo que puede ser que tenga un inmune más débil, sube el colesterol, entre otros que pueden afectar incluso al corazón.
2. ¿Qué debe incluir una persona en su día a día para tener una alimentación balanceada?
  - a. Todos los grupos de alimentos
  - b. Carbohidratos simples y complejos. Los complejos son granos, pan integral, todo lo que tiene almidón. Simples serían frutas y vegetales

c. Proteína de preferencia carnes magras (carnes blancas

- d. Lácteos – de preferencia bajo en grasa, yogur light
  - e. Grasas saludables – 20 gramos de frutos secos, aguacate o cucharadita de aceite de oliva
  - f. Almuerzo: una taza de arroz, 2 de ensalada y 120gr de proteína.  
Ponerse aderezo en la ensalada con aceite de oliva
3. ¿Crees que los estudiantes y los docentes necesitan tener una alimentación similar para rendir de manera correcta en sus actividades, o cada segmento debe tener una alimentación diferenciada?
- a. Requieren buena alimentación ya que necesitan energía, si no se alimentan bien no van a rendir igual ya que van a tener dolores de cabeza y se pueden desmayar.
  - b. Todo depende de la actividad física
  - c. La alimentación debe ser igual para todos.
4. ¿Qué tipo de comida recomendarías que se venda en una cafetería universitaria?
- Se recomienda vender frutos secos, frutas y que las porciones durante el desayuno y el almuerzo sean las adecuadas según la información dada anteriormente.



**e. ANEXO #5: Menú del producto**





# Statera

<p><b>Desayunos.....</b></p> <p>FDesayuno especial      \$4,50</p> <p>Verdugo                      \$4,00</p> <p>Yogurt Parfait              \$3,00</p> <p><b>Almuerzos.....</b></p> <p>Menú completo              \$3,75</p> <p>Menú plato fuerte y postre                      \$3,00</p> <p>Menú vegetariano        \$4,00</p> <p>Bowl Saludable            \$4,00</p> <p><b>Snacks.....</b></p> <p>Snack Saludable            \$3,50</p> <p>Snack vegetariano        \$4,00</p> <p>Avocado Toast            \$3,00</p> <p>Snacks                      \$0,75</p> <p>Frutas                      \$0,75</p>	<p><b>Bebidas frías y calientes.....</b></p> <p>Jugos naturales            \$1,50</p> <p>Smoothies                  \$2,25</p> <p>Americano                  \$1,25</p> <p>Capuchino                  \$1,25</p> <p>Latte                         \$1,25</p> <p>Chocolate Caliente       \$1,25</p> <p><b>Bebidas embotelladas.....</b></p> <p>Gaseosas                    \$0,80</p> <p>Jugo del valle              \$0,50</p> <p>Gatorade                    \$1,00</p> <p>Agua Dasani                \$0,50</p> <p>Agua Vivant                \$0,40</p> <p>Yogurt toni                 \$0,80</p>
--	---

f. ANEXO #6: Recetas estándar:

		<b>STATERA</b>			
<b>NOMBRE:</b>	BOWL SALUDABLE		<b># DE PORCIONES / PAX</b>	10	
<b>PRODUCTO:</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD</b>	<b>TOTAL:</b>	
Cebolla	0,3000	kg	\$1,11	\$0,33	
Pimientos	0,3000	kg	\$2,63	\$0,79	
Champiñones	0,300	kg	\$3,94	\$1,18	
Aguacate	5	unidad	\$0,50	\$2,50	
Zanahoria	0,3000	kg	\$0,73	\$0,22	
Lechuga crespita	0,500	kg	\$0,80	\$0,40	
Tomate	0,3000	kg	\$1,03	\$0,31	
Apio	0,300	kg	\$1,01	\$0,30	
Albahaca	0,50	kg	\$0,72	\$0,36	
Quínoa	0,900	kg	\$1,71	\$1,54	
				\$7,93	
		<b>NO CONTABLES</b>	10%	\$0,79	
				\$8,73	
			<b>POR PAX</b>	\$0,87	
		<b>GANANCIA</b>	25%	\$3,49	
		<b>IVA</b>	1,12	\$3,91	
			<b>PVP</b>	<b>\$4,00</b>	

		<b>STATERA</b>			
<b>NOMBRE:</b>	SMOOTHIES		<b># DE PORCIONES / PAX</b>	10	
<b>PRODUCTO:</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD</b>	<b>TOTAL:</b>	
Yogurt natural	1	litro	2,62	2,62	
Apio	0,5	kg	1,01	0,51	
Plátano	0,2	kg	1,07	0,21	
Frutillas	0,2	kg	\$2,50	\$0,50	
Azúcar	0,2	kg	\$1,91	\$0,38	
Hielo	0,8			\$4,22	
			10%	\$0,42	
			Total	\$4,64	
		<b>NO CONTABLES</b>			
			<b>POR PAX</b>	\$0,46	
			25%	\$1,86	
		<b>IVA</b>	1,12	\$2,08	
			<b>PVP</b>	<b>2,25</b>	



STATERA



NOMBRE:	JUGO		# DE PORCIONES / PAX	10
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:
Naranja	0,6	mallas	\$2,19	\$1,31
Frutillas	0,1	kg	\$3,80	\$0,38
Azúcar	0,2	kg	\$1,91	\$0,38
				\$2,08
		NO CONTABLES	10%	\$0,21
				\$2,28
			POR PAX	\$0,23
			20%	\$1,14
		IVA	1,12	\$1,28
			PVP	\$1,50



STATERA



NOMBRE:	BEBIDA CALIENTE		# DE PORCIONES / PAX	10
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:
Café	0,17	kg	\$8,71	\$1,48
Leche	0,5	litro	\$1,08	\$0,54
Azúcar	0,2	kg	\$1,91	\$0,38
				\$2,40
		NO CONTABLES	10%	\$0,24
			Total	\$2,64
			POR PAX	\$0,26
		Food cost (25%)	25%	\$1,06
		IVA	1,12	\$1,18
			PVP	1,25



STATERA



NOMBRE:	VERDUGO		# DE PORCIONES / PAX	10
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:
Verde	10	unidades	\$0,30	\$3,00
Huevos	10	unidades	\$0,21	\$2,10
Queso Mozzarella	0,600	kg	\$7,00	\$4,20
Tomate	0,3000	kg	\$1,03	\$0,31
Cebolla	0,2000	kg	\$1,11	\$0,22
Café/chocolate/té	10	Taza	\$0,26	\$2,60
Jugo	10	Vasos	\$0,32	\$3,20
				\$15,63
		NO CONTABLES	10%	\$1,56
				\$17,19
			POR PAX	\$1,72
		GANANCIA	50%	\$3,44
		IVA	1,12	\$3,85
			PVP	4,00






STATERA




NOMBRE:	DESAYUNO ESPECIAL		# DE PORCIONES / PAX	10
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:
Huevos	10	unidades	\$0,21	\$2,10
Peperoni	0,3	kg		\$0,00
Salami italiano	0,3	kg		\$0,00
Jamón de pavo	0,20	kg	\$18,35	\$3,67
Queso Mozzarella	0,600	kg		\$0,00
Queso Cheddar	0,200	kg	\$10,08	\$2,02
Queso Parmesano	0,500	kg		\$0,00
Champiñones	0,200	kg	\$3,94	\$0,79
Tomate	0,3000	kg	\$1,03	\$0,31
Cebolla	0,2000	kg	\$1,00	\$0,20
Café/chocolate/té	10,000		\$0,26	\$2,60
Jugo	10,000		\$0,35	\$3,50
				\$15,18
		NO CONTABLES	10%	\$1,52
				\$16,70
			POR PAX	\$1,67
		GANANCIA	50%	\$3,34
		IVA	1,12	\$3,74
			PVP	\$ 4,00



		STATERA			
NOMBRE:	YOGURT PARFAIT		# DE PORCIONES / PAX	10	
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:	
Yogurt natural	1,200	kr	\$2,62	\$3,14	
Uvilla	0,4000	kg	\$1,16	\$0,46	
Sandía	0,5000	kg	\$1,39	\$0,70	
Platano	0,6000	kg	\$1,07	\$0,64	
Miel	0,100	kg	\$6,88	\$0,69	
Granola	0,200	gr	\$5,80	\$1,16	
				\$6,79	
		NO CONTABLES	10%	\$0,68	
				\$7,47	
			POR PAX	\$0,75	
		GANANCIA	30%	\$2,49	
		IVA	1,12	\$2,79	
			PVP	\$3,00	

		STATERA		ALMUERZO #1	
NOMBRE:	ALMUERZO 1		# DE PORCIONES / PAX	10	
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:	
Locro de papa	10	Unidad	\$0,17	\$1,73	
Pollo a la plancha	10	Unidad	\$0,79	\$7,89	
Quinoto	10	Unidad	\$0,42	\$4,24	
Vegetales salteados	10	Unidad	\$0,19	\$1,88	
Ensalada de frutas	10	Unidad	\$0,23	\$2,28	
Jugo	10	Unidad	\$0,21	\$2,07	
				\$20,10	
		NO CONTABLES	10%	\$2,01	
				\$22,11	
			POR PAX	\$2,21	
		GANANCIA	70%	\$3,16	
		IVA	1,12	\$3,54	
			PVP	\$ 3,75	

		STATERA		ALMUERZO #2	
NOMBRE:	ALMUERZO 2		# DE PORCIONES / PAX	10	
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:	
Crema de Champiñon	10	Unidad	\$0,29	\$2,86	
Pollo a la plancha	10	Unidad	\$0,79	\$7,89	
Puré de papa	10	Unidad	\$0,35	\$3,55	
Vegetales salteados	10	Unidad	\$0,19	\$1,88	
Ensalada de frutas	10	Unidad	\$0,23	\$2,28	
Jugo	10	Unidad	\$0,21	\$2,07	
				\$20,53	
		NO CONTABLES	10%	\$2,05	
				\$22,59	
			POR PAX	\$2,26	
		GANANCIA	70%	\$3,23	
		IVA	1,12	\$3,61	
			PVP	\$ 3,75	



STATERA

MEDIO ALMUERZO



NOMBRE:	ALMUERZO 2		# DE PORCIONES / PAX	10
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:
Pollo a la plancha	10	Unidad	\$0,79	\$7,89
Puré de papa	10	Unidad	\$0,35	\$3,55
Vegetales salteados	10	Unidad	\$0,19	\$1,88
Ensalada de frutas	10	Unidad	\$0,23	\$2,28
Jugo	10	Unidad	\$0,21	\$2,07
				\$17,67
		NO CONTABLES	10%	\$1,77
				\$19,44
			POR PAX	\$1,94
		GANANCIA	60%	\$3,24
		IVA	1,12	\$3,63
			PVP	\$ 3,25





STATERA

ALMUERZO VEGETARIANO

NOMBRE:	ALMUERZO VEGETARIANO		# DE PORCIONES / PAX	10
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:
Crema de Champiñon	10	Unidad	\$0,29	\$2,86
Tofu	10	Unidad	\$0,71	\$7,11
Quinoto	10	Unidad	\$0,42	\$4,24
Vegetales salteados	10	Unidad	\$0,19	\$1,88
Ensalada de frutas	10	Unidad	\$0,23	\$2,28
Jugo	10	Unidad	\$0,21	\$2,07
				\$20,45
		NO CONTABLES	10%	\$2,04
				\$22,49
			POR PAX	\$2,25
		GANANCIA	70%	\$3,21
		IVA	1,12	\$3,60
			PVP	\$ 4,00

		STATERA			
NOMBRE:	SNACK SALUDABLE		# DE PORCIONES / PAX	10	
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:	
Jamón de pavo	0,1000	kg	\$18,35	\$1,84	
Peperoni	0,1000	kg	\$14,19	\$0,00	
Salami italiano	0,1000	kg	\$14,19	\$0,00	
Pollo	0,500	gr	\$2,46	\$1,23	
Queso Cheddar	0,700	gr	\$10,08	\$7,06	
Cebolla	0,1000	kg	\$1,11	\$0,11	
Pimientos	0,1000	kg	\$2,63	\$0,26	
Champiñones	0,400	gr	\$3,94	\$1,58	
Aguacate	1	unidad	\$0,50	\$0,50	
Zanahoria	0,1000	kg	\$0,73	\$0,07	
Lechuga crespa	0,200	gr	\$0,80	\$0,16	
Tomate	0,1000	kg	\$1,03	\$0,10	
Tortilla integral	12	Unidad	\$0,13	\$1,56	
Jugo	1	Vaso	\$0,33	\$0,33	
				\$14,80	
		NO CONTABLES	10%	\$1,48	
				\$16,28	
			POR PAX	\$1,63	
		GANANCIA	50%	\$3,26	
		IVA	1,12	\$3,65	
			PVP	\$3,50	

		STATERA			
NOMBRE:	SNACK SALUDABLE VEGETARIANO		# DE PORCIONES / PAX	10	
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:	
Tofu	0,800	gr	\$7,11	\$5,69	
Queso Mozzarella	0,850	gr	\$7,00	\$5,95	
Cebolla	0,1000	kg	\$1,11	\$0,11	
Pimientos	0,1000	kg	\$2,63	\$0,26	
Champiñones	0,400	gr	\$3,94	\$1,58	
Aguacate	1	unidad	\$0,50	\$0,50	
Zanahoria	0,1000	kg	\$0,73	\$0,07	
Lechuga crespa	0,200	gr	\$0,80	\$0,16	
Tomate	0,1000	kg	\$1,03	\$0,10	
Tortilla integral	12	Unidad	\$0,13	\$1,56	
Jugo	1	Vaso	\$0,33	\$0,33	
				\$16,31	
		NO CONTABLES	10%	\$1,63	
				\$17,95	
			POR PAX	\$1,79	
		GANANCIA	50%	\$3,59	
		IVA	1,12	\$4,02	
			PVP	\$4,00	

		<b>STATERA</b>			
NOMBRE:	AVOCADO TOAST	# DE PORCIONES / PAX	10		
PRODUCTO:	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL:	
Cebolla	0,3000	kg	\$1,00	\$0,30	
Aguacate	10	unidad	\$0,50	\$5,00	
Tomate	0,3000	kg	\$1,03	\$0,31	
Pan cortado integral	20	Unidad	\$0,19	\$3,80	
Huevo	10	unidad	\$0,20	\$2,00	
Jugo	1	Vaso	\$0,33	\$0,33	
				\$11,74	
		NO CONTABLES	10%	\$1,17	
				\$12,91	
			POR PAX	\$1,29	
		GANANCIA	50%	\$2,58	
		IVA	1,12	\$2,89	
			PVP	\$3,00	

**g. ANEXO #7: Cotización vajilla, cubertería, vasos y bandejas**

COMOHOGAR S.A  
SUKASA JARDIN  
MATRIZ : CARVAJAL S/N Y AV. MARISCAL  
ANTONIO JOSE DE SUCRE  
SUCURSAL : AMAZONAS Y REPUBLICA C.C.  
MALL EL JARDIN LOCAL 226  
R.U.C: 1790746119001

QUITO, viernes 29 de noviembre del 2019

Sr./Sra.  
Eleanora Meneses  
Ced./RUC : 1717125486  
Direccion : La Floresta  
Telefono : 0984000762  
Presente.-

Tenemos el agrado de cotizar la siguiente mercadería:

CODIGO	CANTID	V.UNITARIO	V.TOTAL	DESC.	DESCRIPCION
CODIGO DE BARRAS					
3363	54	45	36.99	1664.55	
0.00%					CUBIERTOS 20PZS 2.5MM PUNTA RDN
0840101505673					1870H-A35
** GARANTIA :			1 meses		
2826	8	180	3.42	615.61	
0.00%					PLATO HONDO SOPERO RDN 500CC BL
7702484074807					PA1101703224
** GARANTIA :			1 meses		
2885	160	180	5.99	1078.20	
0.00%					VASO HB 16OZ RDN CLEAR ACRILICO
0843956984228					SP1010
** GARANTIA :			1 meses		
2826	83	180	3.15	567.00	
0.00%					PLATO POSTRE RDN 20CM BLANCO AC
7702484158378					PA1101902024
** GARANTIA :			1 meses		
2826	23	180	7.99	1438.19	
0.00%					PLATO BASE RDN 31CM BLANCO ACTU
7702484073008					PA1101902912
** GARANTIA :			1 meses		
4390	5	120	22.99	2758.80	
0.00%					BANDEJA C/ASAS RECT HABANO PLAS
8022365316758					HAB M5525TE
** GARANTIA :			1 meses		

TOTAL ITEMS COTIZADOS:

\$ 8122.35 USD

TOTAL GARANTIA EXTENDIDA:

\$ 0 USD

TOTAL GENERAL:

\$ 8122.35 USD

Los precios señalados anteriormente incluyen el 12% de IVA. COMOHOGAR S.A es contribuyente especial, por lo tanto no corre retención sobre el 12% de IVA. Res.5368 del 02-JUN-95. Adicionalmente concederemos el 10% de descuento con tarjeta SUPERMAXI ILIMITADA o EMPRESARIAL. SUKASA, TODOHOGAR. La proforma tiene validez por el tiempo de ocho días sujeta a inventario de almacén. La proforma no refleja el % de descuento por forma de pago, para saber el valor final a pagar consulte en atención al cliente.

Elaborado por : JENNY PATRICI CASTILLO  
HEREDIA

SUKASA JARDIN  
Tlfn: 022980030 - 022980031

ORIGINAL - CLIENTE

**h. ANEXO #8: Cotización pantalla 65 pulgadas, audio**

COMOHOGAR S.A  
SUKASA JARDIN  
MATRIZ : CARVAJAL S/N Y AV. MARISCAL  
ANTONIO JOSE DE SUCRE  
SUCURSAL : AMAZONAS Y REPUBLICA C.C.  
MALL EL JARDIN LOCAL 226  
R.U.C: 1790746119001

QUITO, viernes 29 de noviembre del 2019

Sr./Sra.  
Elejandra Menece  
Ced./RUC : 1717125486  
Direccion : La Floresta  
Telefono : 0984000762  
Presente.-

Tenemos el agrado de cotizar la siguiente mercaderia:

CODIGO CANTID V.UNITARIO V.TOTAL  
DESC. DESCRIPCION  
CODIGO DE BARRAS

332	7264	2	1383.99	2767.99
0.00%	TV 65" DIGITAL ISDB-T LED 4K AN			
4548736076037				KD-65X755F
** GARANTIA :		12 meses		
2581	1	1	124.56	124.56
0.00%	EXTENSION DE GARANTIA ORIGINAL			
2025810000017				000017
** GARANTIA :		0 meses		
332	7153	2	354.99	709.99
0.00%	BARRA SONIDO 600W 5.1C BT NFC U			
4548736018723				HT-RT3/M LA9
** GARANTIA :		12 meses		
2581	1	1	31.95	31.95
0.00%	EXTENSION DE GARANTIA ORIGINAL			
2025810000017				000017
** GARANTIA :		0 meses		
3364	605	1	869.99	869.99
0.00%	AIO CORE I5/1TB/4GB/21.5"/W10H			
0192545202619				22-C020LA
** GARANTIA :		12 meses		
2581	1	1	78.30	78.30
0.00%	EXTENSION DE GARANTIA ORIGINAL			
2025810000017				000017
** GARANTIA :		0 meses		

TOTAL ITEMS COTIZADOS: \$ 4347.97 USD  
TOTAL GARANTIA EXTENDIDA: \$ 234.81 USD  
TOTAL GENERAL: \$ 4582.78 USD

Los precios señalados anteriormente incluyen el 12% de IVA. COMOHOGAR S.A es contribuyente especial, por lo tanto no corre retencion sobre el 12% de IVA. Res.5368 del 02-JUN-95. Adicionalmente concederemos el 10% de descuento con tarjeta SUPERMAXI ILIMITADA o EMPRESARIAL. SUKASA, TODOHOGAR. La proforma tiene validez por el tiempo de ocho días sujeta a inventario de almacen. La proforma no refleja el % de descuento por forma de pago, para saber el valor final a pagar consulte en atencion al cliente.

Elaborado por : CHRISTIAN SAEZ  
SUKASA JARDIN 0984499451  
Tlfn: 022980030 - 022980031

ORIGINAL - CLIENTE





ADMINISTRADOR							
CARGO	HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
ADMINISTRADOR	9:00:00	9:00:00	9:00:00	9:00:00	9:00:00	9:00:00	7:00:00
	17:00:00	17:00:00	17:00:00	17:00:00	17:00:00	17:00:00	12:30:00
BARISTA							
CARGO	HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
BARISTA	7:30:00	7:30:00	7:30:00	7:30:00	7:30:00	7:30:00	0:00:00
	17:30:00	17:30:00	17:30:00	17:30:00	17:30:00	17:30:00	0:00:00
CONTADOR							
CARGO	HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUÉVES	VIERNES	SÁBADO
CONTADOR	9:30:00	9:30:00					
	11:30:00	11:30:00					
NUTRICIONISTA							
CARGO	HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUÉVES	VIERNES	SÁBADO
NUTRICIONISTA	11:30:00	11:30:00			11:30:00		
	15:30:00	15:30:00			15:30:00		

k. d

