

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
U.D.L.A**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA CAFETERIA EN EL
SECTOR DE LA MARISCAL**

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL CON
MENCION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Profesor Guía: Ing. Carlos Arellano

AUTOR: Pamela Andrea Jaramillo Orejuela

Septiembre del 2.002

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado a Dios, quien me dio la fuerza y el valor necesarios para lograr todo lo que he logrado; a mis padres, Iván y Gloria; y, a mi hermana, Daniela; a mi novio, Hernán y a todos los que de una u otra manera ayudaron para que este trabajo culmine con éxito.

DEDICATORIA

A Dios;
a mis padres, Iván y Gloria;
a mi hermana, Daniela; y,
a Hernán.
Gracias por darme todo su cariño
y confianza incondicional.

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio hace referencia a la realización de un “Plan de Negocios para el Establecimiento de una Cafetería en el sector de La Mariscal”.

La aparición de los restaurantes se remonta al año 1.766 en Francia, pero aquí únicamente surge la palabra “restaurante”, porque la práctica de comer fuera viene de mucho antes. Se sabe de la existencia de las “Tabernas”, ya en el año de 1.700 A.C.; de la misma forma hay pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 A.C. Así mismo, se da la aparición de cafeterías en el año 1.650 en Oxford y en Londres siete años más tarde.

En el Ecuador, en el año de 1.975 aparece el “Restaurante Palladino’s Continental Cuisine”, de propiedad del italiano Luigi Divito, el cual actualmente no está en funcionamiento.

Las cafeterías son establecimientos que mediante precio sirven al público refrigerios, platos fríos o calientes, simples o combinados y bebidas en general, sean o no alcohólicas para ser consumidos dentro del local.

Los requisitos y permisos que deben cumplir este tipo de establecimientos para su legal funcionamiento en la ciudad; y, especialmente en el sector La Mariscal; tanto con el Ministerio de Turismo, como con el Municipio de Quito y La Intendencia de Policía se encuentran detallados en el Capítulo II.

La cafetería del estudio ofrecerá como producto principal el servicio de cafetería, se ofrecerá en el establecimiento diferentes productos y bebidas tales como: empanadas, sánduches, pizzas, ensaladas, postres; gaseosas, agua, infusiones, café, jugos, batidos, cervezas.

En este mismo capítulo se analiza los diferentes factores económicos, políticos, gubernamentales, legales y sociales; que afectan a este tipo de negocios.

En la cafetería se utilizará el sistema “Semi – Artesanal” para la producción de los diferentes platillos y bebidas, este sistema es una combinación de los sistemas “Convenience Food y Artesanal”.

Con la finalidad de determinar la factibilidad de la creación y establecimiento de una cafetería en La Mariscal; y, conocer si los productos a ofrecerse en la cafetería tendrían o no acogida por los clientes se realizó la investigación y análisis de mercado, el cual

arrojó resultados tales como la aceptación de los productos por parte de los clientes, el volumen de compra y la frecuencia de consumo de los mismos, así como, el precio que estarían dispuestos a pagar por cada uno de ellos.

La Empresa cuenta con una misión, visión y valores del negocio; acordes con los objetivos, tanto generales como específicos, planteados para el desarrollo de la cafetería.

El proceso productivo de la cafetería incluye la logística de entrada constituida por: materia prima, proveedores, producción; y, la logística de salida: distribución directa, servicio al cliente y actividades de apoyo; cuyo análisis se presenta en el capítulo correspondiente, de la misma forma que el análisis de la Cadena de Valor del negocio; y, el ambiente organizacional de la empresa, el cual comprende lo relacionado a cultura organizacional (misión, visión y valores), estructura (orgánica funcional de dos niveles), personal e incentivos. Todo esto en estrecha concordancia con la estrategia escogida en el estudio.

En el Plan de Marketing, se realizó una segmentación del mercado, se utilizaron variables geográficas, demográficas y psicográficas, las cuales permitieron encontrar un número más exacto de personas que constituyen el mercado potencial de la cafetería.

Como estrategia de posicionamiento para la cafetería se escogió la estrategia de diferenciación; tanto en precios, como en presentación de platillos y bebidas y decoración del establecimiento.

Los productos que se ofrecerán en la cafetería se mencionaron en párrafos anteriores. El precio escogido para cada producto fue fijado de acuerdo a: los costos, a la estrategia de diferenciación, al monto que los clientes estarían dispuestos a pagar por los productos; y, a los precios de mercado o de la competencia. En este tipo de negocio, los productos se distribuyen directamente al cliente. En cuanto a la promoción de marketing; se realizará publicidad informativa, recordatoria y persuasiva; y se hará promociones de ventas en los días de menor afluencia de público.

El objetivo estratégico del negocio para el año 2.006 es incrementar el número de establecimientos en la Ciudad de Quito.

Para la proyección de ventas se presentan dos supuestos: pesimista y optimista; de igual forma sucede con el análisis financiero.

Para el análisis financiero se tomó en cuenta índices de rentabilidad como VAN, TIR, Ventas sobre Utilidad Neta; Ventas sobre Utilidad Bruta y Retorno sobre la Inversión.

Los resultados obtenidos en el análisis financiero para las dos opciones o supuestos reflejan la factibilidad del proyecto y transmiten confianza para la realización y desarrollo del negocio.

INDICE

PAGINA

CAPITULO I – ASPECTOS GENERALES

1.1	JUSTIFICACION DEL NEGOCIO	2
1.2	OBJETIVOS	3
1.2.1	Objetivo General	3
1.2.2	Objetivos Específicos	3

CAPITULO II – LA INDUSTRIA

2.1	EL SECTOR	5
2.1.1	Análisis del Sector de Servicios Alimenticios / Restaurantería	5
2.1.1.1	Inicios de la Industria	5
2.1.1.2	En Ecuador	6
2.1.1.3	Composición del sector de Servicios Alimenticios / Restaurantería	7
2.1.1.4	El Sector de Servicios Alimenticios / Restaurantería	8
2.1.1.5	Capacidad de los Establecimientos de Comidas y Bebidas	10
2.2	LA INDUSTRIA	11
2.2.1	El Servicio de Cafetería	11
2.2.1.1	Reseña Histórica	11
2.2.1.2	Definición del Servicio de Cafetería	12
2.2.1.3	Requisitos para la Categorización de las Cafeterías	12
2.2.1.4	Capacidad de las Cafeterías	13
2.2.1.5	Registro de Establecimientos de Comidas y Bebidas	14
2.3	EL NEGOCIO	14
2.3.1	Antecedentes	14
2.3.1.1	Sector “La Mariscal”	14
2.3.1.2	Establecimientos por Usos Pormenorizados en La Mariscal	16
2.3.2	Definición del Negocio	17
2.3.3	Factores que influyen en el negocio	19
2.3.3.1	Factores Económicos	19
2.3.3.2	Factor Laboral	24
2.3.3.3	Factor Gubernamental y Político	25
2.3.3.4	Factor Legal	26
2.3.3.5	Factor Tecnológico	28
2.3.3.6	Factor Social	29
2.4	EL PRODUCTO Y SERVICIO	30
2.4.1	Diagrama de Flujo Genérico de la Producción de los platillos y bebidas elaborados a través del Sistema Semi – Artesanal	30
2.4.1.1	Materia Prima	31
2.4.1.2	Envases y bolsas plásticas	32

2.4.1.3	Otros Insumos	32
2.4.2	Proveedores	32
2.4.3	Fabricantes / Productores	33
2.4.4	Canales de Distribución	33
2.5	FUERZAS COMPETITIVAS	34
2.5.1	Análisis de la Industria (Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter)	34
2.5.1.1	Amenaza de Ingreso	35
2.5.1.2	Presión de Productos Sustitutos	36
2.5.1.3	Poder Negociador de Compradores	36
2.5.1.4	Poder de Negociación de los Proveedores	36

CAPITULO III – INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

3.1	INTRODUCCION	38
3.2	OBJETIVOS Y NECESIDADES DE INFORMACION	38
3.2.1	Objetivos	38
3.2.1.1	Objetivos Generales	38
3.2.1.2	Objetivos Específicos	38
3.2.2	Necesidad de Información	39
3.3	METODOLOGIA	39
3.3.1	Diseño de la Investigación	39
3.3.1.1	Población Destinataria	41
3.3.1.2	Muestra	43
3.4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	45
3.4.1	Personas que visitan las cafeterías del sector La Mariscal	45
3.4.2	Aspectos que los clientes toman en cuenta al momento de escoger determinada cafetería	45
3.4.3	Gasto promedio de los consumidores de las cafeterías	46
3.4.4	Aceptación del producto por los clientes	46
3.4.5	Volumen de compra semanal	47
3.4.5.1	Volumen de compra de alimentos	47
3.4.5.2	Volumen de compra de bebidas	48
3.4.6	Precio de los Productos	49
3.4.6.1	Precio de los alimentos	50
3.4.6.2	Precio de las bebidas	51
3.5	FACTORES RELACIONADOS CON EL PRECIO	60
3.5.1	Competencia	60
3.5.2	Proveedores	60
3.5.3	Clientes	61
3.6	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION	61
3.7	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	61

CAPITULO IV – LA EMPRESA

4.1	VISION	63
4.2	MISION	63
4.3	VALORES	64
4.4	OBJETIVOS GENERALES	64
4.5	OBJETIVOS POR AREA	65
4.5.1	Objetivos del Area de Cocina – Producción	65
4.5.2	Objetivos del Area de Servicio y Atención al Cliente	65
4.6	ESTRATEGIAS	65
4.6.1	¿Quiénes son nuestros clientes?	65
4.6.2	¿Qué productos ofrecemos?	66
4.6.2.1	Descripción de los productos	66
4.6.3	¿Cómo lo haremos? / Canal de distribución	69
4.6.3.1	Logística de Entrada	70
4.6.3.2	Producción	70
4.6.3.3	Logística de Salida	72
4.6.3.4	Servicio al Cliente	73
4.6.3.5	Actividades de Apoyo	73
4.7	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	78
4.7.1	Cultura Organizacional	78
4.7.2	Estructura Organizacional	78
4.7.2.1	Estructura, Organización y Funciones de la Cafetería	78
4.7.2.2	Higiene en la Cafetería	81
4.7.2.3	Planificación del Trabajo	81
4.7.3	Personal	82
4.7.3.1	Descripción y Análisis de puestos	82
4.7.3.2	Formas de reclutamiento de personal	83
4.7.3.3	Selección del personal	83
4.7.3.4	Inducción y Capacitación	83
4.7.3.5	Análisis del desempeño	84
4.7.4	Incentivos	84

CAPITULO V – PLAN DE MARKETING

5.1	SEGMENTACION DEL MERCADO	86
5.1.1	Variables de Segmentación del Mercado	87
5.2	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	87
5.2.1	Estrategias de la Cafetería	88
5.2.1.1	Estrategia de Diferenciación	88
5.3	MARKETING MIX	90
5.3.1	Producto	90
5.3.2	Precio	91
5.3.3	Canal de Distribución	92

5.3.4	Promoción de Mercadotecnia	92
5.3.4.1	Publicidad	92
5.3.4.2	Promoción de Ventas	93
5.4	PROYECCION DE VENTAS	93
5.4.1	Supuesto Pesimista	93
5.4.2	Supuesto Optimista	96

CAPITULO VI – ANALISIS FINANCIERO

6.1	SUPUESTOS FINANCIEROS	100
6.2	ANALISIS FINANCIERO	102

<u>CONCLUSIONES</u>	105
----------------------------	-----

<u>RECOMENDACIONES</u>	107
-------------------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	109
----------------------------	-----

<u>ANEXOS</u>	112
----------------------	-----

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO II – LA INDUSTRIA

2.1	PIB de Hoteles, Bares y Restaurantes (Estructura porcentual a precios de 1.975)	8
2.2	Número de Establecimientos de Comidas y Bebidas en Quito (porcentaje)	9
2.3	Número de Plazas Directas ocupadas por tipo de establecimiento (No. de personas)	10
2.4	Categorización de las Cafeterías en la Ciudad de Quito	13
2.5	Número de Establecimientos por Usos Pormenorizados en La Mariscal	16
2.6	PIB de Hoteles, Bares y Restaurantes (millones de sucres de 1.975)	20
2.7	Ecuador: Tendencia de la Inflación Anual	23

CAPITULO III – INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

3.1	Porcentaje de residentes de La Mariscal (por Barrio)	41
3.2	Comparación de la población de La Mariscal (1.999 – 2.002)	41
3.3	Relación de los grupos de edad (porcentaje)	42
3.4	Porcentaje de personas que visitan las cafeterías del sector La Mariscal	45
3.5	Aspectos que los clientes toman en cuenta al momento de escoger determinada cafetería	45
3.6	Gasto promedio de los consumidores de las cafeterías	46
3.7	Aceptación de los productos por los clientes	52
3.8	Volumen de compra semanal (Sánduches, ensaladas de frutas y vegetales, empanadas)	53
3.9	Volumen de compra semanal (Postres, pizzas, gaseosas y agua en botella)	54
3.10	Volumen de compra semanal (Agua aromática e infusiones, café, jugos y batidos de frutas naturales y cervezas)	55
3.11	Rango de precios (Ensaladas de frutas y vegetales; y pizza)	56
3.12	Rango de precios (Postre, agua aromática e infusiones y café)	57
3.13	Rango de precios (Gaseosas y agua en botella)	58
3.14	Rango de precios (Jugos y batidos de frutas naturales, cervezas y sánduches)	59

INDICE DE TABLAS

CAPITULO II – LA INDUSTRIA

2.1	Capacidad de los Establecimientos de Comidas y Bebidas	10
2.2	Plazas Cubiertas por las Cafeterías en la Ciudad de Quito	13
2.3	Indice de Precios al Consumidor Urbano	22
2.4	Ecuador: Ranking de Exportaciones de Bienes y Servicios (2.000 y 2.001)	23
2.5	Otorgamiento de Licencias de Funcionamiento	26
2.6	Impuestos Municipales	27

CAPITULO III – INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

3.1	Información recopilada en el levantamiento del Marco Muestral	42
-----	---	----

CAPITULO V – PLAN DE MARKETING

5.1	Proyección de Ventas en Unidades - Supuesto Pesimista	95
5.2	Proyección de Ventas en Dólares - Supuesto Pesimista	95
5.3	Proyección de Ventas en Unidades - Supuesto Optimista	98
5.4	Proyección de Ventas en Dólares – Supuesto Optimista	98

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO II – LA INDUSTRIA

2.1	Sector, Industria y Negocio	17
2.2	Platillos que se ofrecen en la Cafetería	17
2.3	Bebidas que se ofrecen en la Cafetería	18
2.4	Diagrama de Flujo Genérico de la Producción de los Platillos y bebidas elaborados a través del Sistema Semi – Artesanal	30
2.5	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	34

CAPITULO III – INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

3.1	Zona en la que se realizó la Investigación de Mercado	40
-----	---	----

CAPITULO IV – LA EMPRESA

4.1	Diagrama del Proceso Productivo	68
4.2	Flujo de Trabajo en la Cocina	71
4.3	Diagrama de la Cadena de Valor de la Cafetería	75
4.4	Escala Estratégica del Negocio	76
4.5	Ambiente Organizacional de la Empresa	77
4.6	Organigrama de la Cafetería	79

CAPITULO V – PLAN DE MARKETING

5.1	Zona en la que se ubicará la Cafetería	86
5.2	Variables de Marketing	87

INDICE DE FORMULAS

CAPITULO III – INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

3.1	Fórmula para determinar el tamaño de la Muestra	43
3.2	Fórmula para ajustar el tamaño de la muestra de acuerdo al tamaño de la población	44

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A-1	Requisitos para la Categorización de los Establecimientos de Comidas y Bebidas
ANEXO A-2	Porcentaje de personal ocupado por tipo de establecimiento en Quito
ANEXO A-3	Ranking de Exportaciones de Bienes y Servicios
ANEXO A-4	Participación de exportaciones de Bienes y Servicios
ANEXO A-5	Compatibilidad de Usos de Suelo y Condiciones Mínimas
ANEXO A-6	Valor de las Tasas a pagar al Ministerio de Turismo

ANEXO B

ANEXO B-1	Formato de la Encuesta
-----------	------------------------

ANEXO C

ANEXO C-1	Diseño de la Cafetería
-----------	------------------------

ANEXO E

ANEXO E-1	Costo Unitario de Sánduche de jamón y queso
ANEXO E-2	Costo Unitario de Sánduche de pernil
ANEXO E-3	Costo Unitario de Ensalada de frutas
ANEXO E-4	Costo Unitario de Ensalada de vegetales
ANEXO E-5	Costo Unitario de Empanada
ANEXO E-6	Costo Unitario de Postres
ANEXO E-7	Costo Unitario de Pizzas
ANEXO E-8	Costo Unitario de Gaseosas
ANEXO E-9	Costo Unitario de Agua en botella
ANEXO E-10	Costo Unitario de Cervezas Nacionales
ANEXO E-11	Costo Unitario de Cerveza Importada
ANEXO E-12	Costo Unitario de Agua Aromática e Infusiones
ANEXO E-13	Costo Unitario de Café Tinto
ANEXO E-14	Costo Unitario de Café Mocachino
ANEXO E-15	Costo Unitario de Café Capuchino
ANEXO E-16	Costo Unitario de Jugo de Frutilla
ANEXO E-17	Costo Unitario de Jugo de Piña
ANEXO E-18	Costo Unitario de Jugo de Mango

- ANEXO E-19 Costo Unitario de Jugo de Maracuyá
- ANEXO E-20 Costo Unitario de Jugo de Mora
- ANEXO E-21 Costo Unitario de Jugo de Tomate de Arbol
- ANEXO E-22 Costo Unitario de Jugo de Guayaba
- ANEXO E-23 Costo Unitario de Jugo de Guanabana
- ANEXO E-24 Costo Unitario de Jugo de Frambuesa
- ANEXO E-25 Costo Unitario de Jugo de Naranja
- ANEXO E-26 Costo Unitario de Batido de Frutilla
- ANEXO E-27 Costo Unitario de Batido de Piña
- ANEXO E-28 Costo Unitario de Batido de Mango
- ANEXO E-29 Costo Unitario de Batido de Maracuyá
- ANEXO E-30 Costo Unitario de Batido de Mora
- ANEXO E-31 Costo Unitario de Batido de Tomate de Arbol
- ANEXO E-32 Costo Unitario de Batido de Guayaba
- ANEXO E-33 Costo Unitario de Batido de Guanabana
- ANEXO E-34 Costo Unitario de Batido de Frambuesa
- ANEXO E-35 Proyección de Costos Anuales – Supuesto Pesimista
- ANEXO E-36 Proyección de Costos Anuales – Supuesto Optimista

ANEXO F

- ANEXO F-1 Proyección de Salarios Anuales – Opción Pesimista
- ANEXO F-2 Proyección de Salarios Anuales – Opción Optimista
- ANEXO F-3 Proyección de Servicios Básicos
- ANEXO F-4 Presupuesto de Equipos
- ANEXO F-5 Presupuesto de Implementos de la Cafetería / Menaje de Cocina
- ANEXO F-6 Presupuesto de Muebles y Equipos de Oficina
- ANEXO F-7 Depreciación de Muebles y Equipos
- ANEXO F-8 Presupuesto para la adecuación de la cafetería
- ANEXO F-9 Presupuesto Otros gastos
- ANEXO F-10 Capital de trabajo para un mes – Supuesto Pesimista
- ANEXO F-11 Capital de trabajo para un mes – Supuesto Optimista

ANEXO G

- ANEXO G-1 Punto de Equilibrio – Supuesto Pesimista
- ANEXO G-2 Punto de Equilibrio – Supuesto Optimista

ANEXO H

- ANEXO H-1 Flujo de Caja – Opción Pesimista
- ANEXO H-2 Flujo de Caja – Opción Optimista
- ANEXO H-3 Flujo de Caja – Opción Pesimista / Empresa Apalancada
- ANEXO H-4 Flujo de Caja – Opción Optimista / Empresa Apalancada
- ANEXO H-5 Amortización del Préstamo – Empresa Apalancada

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACION DEL NEGOCIO

Una de las razones para la creación de una cafetería, es que en la actualidad las personas buscan sitios diferentes, innovadores, agradables; que ofrezcan productos y servicios diferenciados, sitios en donde la atención sea personalizada; y que sobre todo entreguen sus productos a precios convenientes. Buscan también lugares donde no tengan que esperar por su orden, como lo hacen en los restaurantes y que además puedan encontrar alimentos que cuiden su salud y satisfagan su apetito.

Y la idea del autor es crear un lugar que cumpla con las características y expectativas del cliente, antes mencionadas.

En el sector escogido hay gran cantidad de establecimientos de comidas y bebidas, principalmente de cafeterías que ofrecen un servicio poco personalizado, con productos clásicos, la mayoría de estos establecimientos no presentan innovación y/o cambio en el menú y presentación de los platillos y bebidas que ofrecen a los clientes; y sus precios son altos. Y en muchos casos las porciones son pequeñas y no satisfacen el apetito de los comensales.

Otra razón fundamental es que se presumió que la inversión inicial para un negocio de este tipo no sería elevada, por lo que para el autor sería más factible la realización del anhelo de crear su propio negocio.

La inversión inicial no es muy elevada, ya que el sistema de producción que se utilizará en la cafetería es el **“Sistema semi - artesanal”** que es una combinación de los sistemas de producción: **“Convenience Food”² y Artesanal.**

El primer sistema no utiliza mercancías frescas, produce muy pocos desperdicios. Existe una gran variedad de productos, el trabajo de preparación es menor, facilita un mayor control higiénico y además requiere de personal menos cualificado. Las porciones de comida son estándares, lográndose un mayor control del coste, entre otras ventajas. Y en el segundo sistema se trabaja en cocinas tradicionales, con productos frescos y métodos de elaboración tradicionales y poco mecanizados.

La elaboración del plan de negocios es el paso inicial para establecer si el negocio es rentable o no, y emprender el proyecto con fundamentos claros y certeros.

Los productos que se ofrecerá a los consumidores en la cafetería serán: sánduches, ensaladas, empanadas, postres, pizzas; y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

² **Convenience Food:** se entiende por Convenience Food todo aquel producto que haya sufrido una transformación que le lleve a un estado intermedio entre su estado bruto inicial y su estado final en el que será presentado al consumidos. Y que, además reduzca el trabajo en el momento de confeccionar el plato.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- ❖ Realización del plan de negocios para la creación de una cafetería en el sector de La Mariscal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Investigar y analizar el posible mercado potencial para los productos que se pretende ofrecer en el negocio.
- ❖ Establecer el sistema y proceso de producción de los productos.
- ❖ Establecer el proceso de comercialización de los productos.
- ❖ Determinar la factibilidad financiera y económica del negocio.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA

CAPITULO II

LA INDUSTRIA

2.1 EL SECTOR

2.1.1 Análisis del Sector de Servicios Alimenticios/Restaurantería

2.1.1.1 Inicios de la Industria

La aparición de los restaurantes tuvo lugar en Francia. Según Brillant Savarin, famoso escritor gastronómico, el primer restaurante propiamente dicho abrió en el año de 1.766 en la calle de Poulieres, París, su propietario fue Monsieur Boulager. En este establecimiento únicamente eran admitidas aquellas personas que fuesen a comer. Allí se servía, sobre mesas de mármol aves muy condimentadas, consomé y huevos.

Monsieur Boulager hizo pintar la siguiente inscripción en la puerta: “Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos”, que en la época, aunque muchos parisinos no sabían leer francés y peor aun latín; los que sí sabían, podían decir que la inscripción decía: “Venid a mí a todos aquellos cuyos estómagos claman angustiados, que yo os restauraré”.

Restaurante viene de restaurar o reparar; y restaurar quiere decir recobrar, recuperar, reparar, volver a poner a su estado anterior. A este establecimiento, en principio se le llamó *restaurat* y posteriormente *restaurante*.

Monsieur Boulager llamó a su sopa “le restaurant divin”, “el restaurador divino”, que era una mezcla de vegetales y hierbas perfeccionada, preparada por los médicos de la época y usada como reconstituyente; esta preparación atrajo a todas las damas y caballeros elegantes; donde la principal atracción era la comida y en segundo lugar la bebida.

Este invento llamado restaurante tuvo gran éxito entre los parisinos y muy pronto la ciudad se llenó de restaurantes. Monsieur Lamy fue el primero en imitar a Boulager; quien inauguró posteriormente el “Palais Royal”, restaurante que tuvo mucha aceptación.

Pero aquí únicamente surge la palabra “restaurante”; porque la práctica de comer fuera viene desde mucho antes. Se sabe que las “Tabernas” ya existían en el año 1.700 A.C.; del mismo modo hay pruebas de la existencia de un “Comedor Público” en Egipto, en el año 512 A.C. En Herculano, Nápoles, había una gran cantidad de locales en las calles, esto ya en el año 79 D.C.

Alrededor del año 1.200; existían ya casas donde se ofrecía comida en diferentes lugares en Londres y París.

Así mismo, se da la aparición de cafeterías en Oxford en el año de 1.650 y en Londres siete años más tarde. En Londres, ya en el S. XVIII habían más de 3.000 cafeterías.

En la América Colonial las cafeterías se popularizan, hacen su aparición en algunas ciudades como: Boston, Virginia y Nueva York. La palabra cafetería proviene del francés “café”.

En el año de 1.974, llega a los Estados Unidos la palabra restaurante; traída por el francés Jean Baptise Gilbert Paypalt, quien fue un refugiado de la revolución, este francés llamó a su restaurante “Julien’s Restorator”, el cual es considerado el primer restaurante *francés* en los Estados Unidos.

Uno de los primeros restaurantes en los Estados Unidos es el “Delmónico”, fundado en el año de 1.827 en Nueva York. Otro restaurante que puede reclamar haber sido el primero en los Estados Unidos es el “Union Quister House”, localizado en Cambridge, Massachusetts, fundado en 1.824, el cual funciona hasta hoy.²

En un negocio aparte del éxito o fracaso que pueda tener; lo que importa es la oportunidad que está ofreciendo para que la gente viva su narrativa o sea parte de una historia que está ayudando activamente a forjar.

En el ámbito restaurantero, se usan muchas palabras y frases del idioma francés, en lo concerniente a recetas y menús. Durante varios siglos la cocina francesa ha sido considerada la mejor de la civilización occidental, por lo que ha tenido mucha influencia sobre el arte culinario. Francia se hizo notoria por su arte culinario durante el reinado de Luis XIV, y fue en esa época cuando los tenedores fueron incluidos en la mesa. Ya que anteriormente los invitados solían llevar consigo sus propios tenedores cuando eran invitados a comer.

2.1.1.2 En Ecuador:

2.1.1.2.1 Historia de la creación del Restaurante “Palladino’s”

“Dos jóvenes primos italianos, Pippo Cardelone y Luigi Divito, decidieron emigrar a E.E.U.U de Norte América, fijando su residencia en la ciudad de Los Angeles, California, donde trabajan en diversos restaurantes; conocedores del arte de cocinar, deciden abrir su propio local al que llamaron “Two Guys from Italy”, “Dos muchachos que vinieron de Italia”. Desde su inicio, lograron un rotundo éxito; éxito que los llevó a abrir un segundo local en Hollywood, surgiendo así una cadena de restaurantes en diferentes Estados como California, Nevada, Texas, Utah, Minnesota, etc.. Estos establecimientos llegaron a ser 83, durante 25 años de actividad. Pippo y Luigi regresaban cada año a Italia y Suiza para adquirir nuevos conocimientos en el arte del buen cocinar a través de congresos, seminarios y toda actividad relacionada con la cocina internacional. Transcurrido un cuarto de siglo Luigi decide retirarse de la actividad; su primo Pippo se radica definitivamente en la ciudad de Beverly Hills y continua la actividad de dirigir restaurantes y escribir libros.

Luigi viaja a Sud América y conoce Ecuador en el año de 1.975. Impresionado por su belleza y por la nobleza y calidez de su gente, concreta su retiro de la actividad para descansar y perpetuar sus experiencias y conocimientos a través de un libro; trasladándose a Ecuador con su familia. Hombre experimentado y activo, decide reiniciar su actividad de dirigir restaurantes y vuelve a surgir su espíritu emprendedor.

² Nueva Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes, Océano Grupo Editorial, Tomo III, año 1995, pag: 514.

Se presenta la oportunidad de iniciar la puesta en marcha de un excelente restaurante de categoría y selecto ambiente social que responde a la necesidad de la bella Ciudad de Quito “Luz de América”; es así como llega a poner a disposición de los capitalinos, en el Penthouse del edificio del Banco de Préstamos este comfortable restaurante, que responde a su buen gusto y al de la cocina internacional”.³

El restaurante se llamó “Palladino’s Continental Cousine”. Actualmente no está en funcionamiento.

2.1.1.3 Composición del Sector de Servicios Alimenticios/Restaurantería

Según el Manual Legal del Turismo:

“**Restaurantes:** son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario”⁴.

Clasificación:

Los establecimientos de comidas y bebidas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ❖ **Restaurantes**
 - Restaurantes de Lujo
 - Restaurantes de Primera Categoría
 - Restaurantes de Segunda Categoría
 - Restaurantes de Tercera Categoría
 - Restaurantes de Cuarta Categoría
- ❖ **Cafeterías**
 - Cafeterías de Lujo
 - Cafeterías de Primera Categoría
 - Cafeterías de Segunda Categoría
 - Cafeterías de Tercera Categoría
 - Cafeterías de Cuarta Categoría
- ❖ **Bares**
 - Bares de Primera Categoría
 - Bares de Segunda Categoría
 - Bares de Tercera Categoría
- ❖ **Fuentes de Soda, Drive In**
 - De Primera, Segunda y Tercera Categoría.

³ Divito, Luigi, Folleto Publicitario, “Restaurante Palladino’s”, Imprenta Aristos.

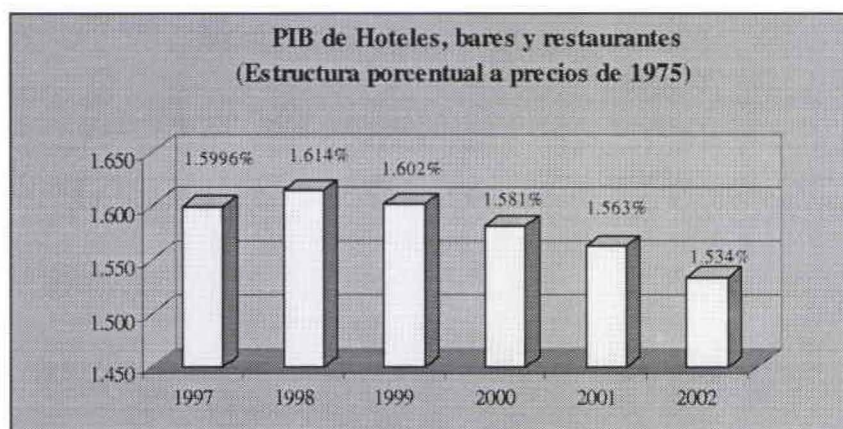
⁴ Manual Legal de Turismo, pag: 27.

“No se consideran dentro de esta clasificación los restaurantes, cafeterías y bares de escuelas, universidades, empresas públicas o privadas o de hoteles, porque constituyen servicios complementarios de los mismos y que forman un solo conjunto homogéneo.”⁵ (Ver Anexo A-1).

2.1.1.4 El Sector de Servicios Alimenticios / Restaurantería en la Economía Ecuatoriana

“Los hoteles, bares y restaurantes contribuyen al PIB total de la economía con 1.6% promedio. Como lo indica el gráfico 2.1.

En el afán de cuantificar el aporte real de esta actividad al país, el Ministerio de Turismo se encuentra en la fase de construcción de una Cuenta Satélite, que según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) elevaría a 4.1% la contribución de la industrias turística del Ecuador al PIB.”⁶



FUENTE: Datos del Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo
Hoteles, bares y restaurantes.

GRAFICO 2.1

Se prevé un mayor dinamismo en la actividad turística, la que evolucionaría positivamente; se espera que haya crecimiento del turismo interno y receptivo; lo que se traducirá en un mayor consumo en hoteles, bares y restaurantes.

Además, Quito es visitado por el 70% de los viajeros (el turista medio visita tres sitios en cada arribo); lo que significa que la ciudad cuenta con una gran afluencia de turistas; quienes requieren de servicios de hostelería y restaurantería; lo que significa una gran oportunidad de crecimiento para la industria.

⁵ Ibid, pag: 28.

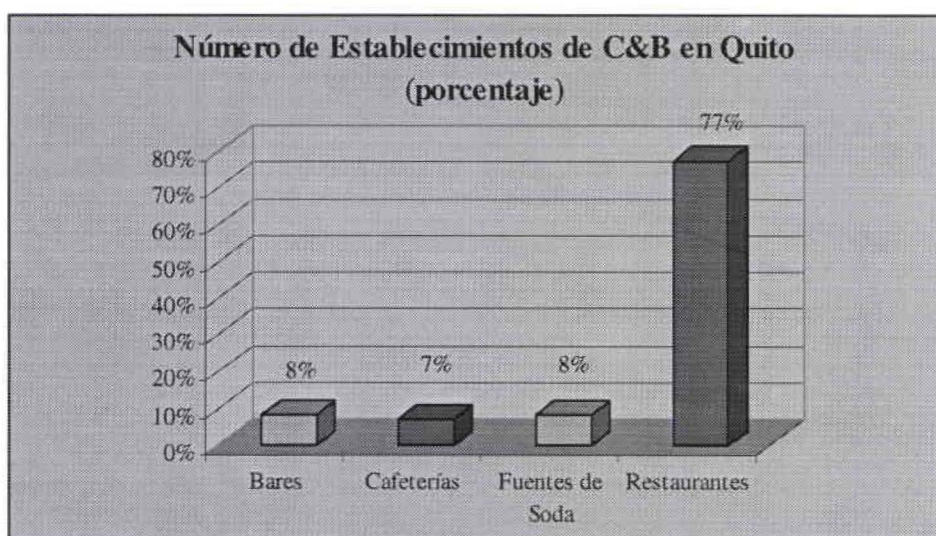
⁶ Folleto: Ecuador Inversión Turística, año 2002, pag: 13.

2.1.1.4.1 Establecimientos de Comidas y Bebidas

El número total de establecimientos de comidas y bebidas registrados en Quito es 1402 establecimientos, que representa aproximadamente el 77.75% del total de

establecimientos registrados en Pichincha (1803), según el Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo 2002.⁷

El gráfico 2.2 muestra la distribución porcentual de los establecimientos de comidas y bebidas: restaurantes (77%), bares (8%), fuentes de soda (8%) y cafeterías (7%).



FUENTE: Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2.002.
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

Gráfico: 2.2

2.1.1.4.2 Mercado de Trabajo

“Los mayores generadores de empleo directo para el turismo ecuatoriano son los establecimientos de comidas y bebidas (52%) y los de alojamiento (30%).”⁸

Con relación a las plazas ocupadas en el Sector de Servicios Alimenticios/Restaurantería, podemos observar en el gráfico 2.3; que el total de personal ocupado es de 11,384 plazas sólo en el Cantón Quito, parroquia: Quito, que representan el 47,72 % con respecto al total de plazas ocupadas en Pichincha y al 55,40% en relación al número de personal ocupado en Quito en las actividades consideradas como turísticas.⁹

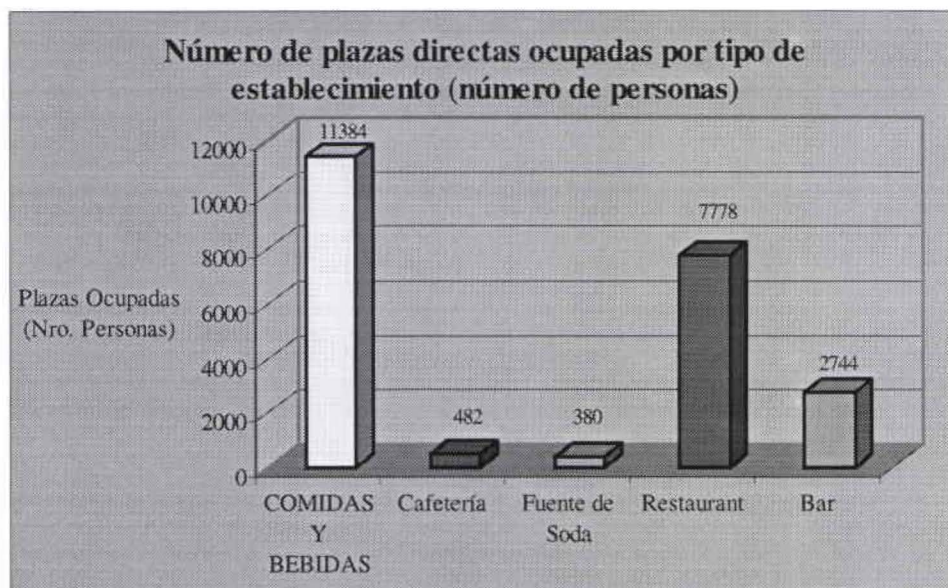
De las 11,384 plazas ocupadas en Quito, el 68% le corresponde a restaurantes, el 24% a bares, 4% a cafeterías y 3% a fuentes de soda.¹⁰ (Ver anexo A-2).

⁷ Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2002. Provincia de Pichincha.

⁸ Folleto: Ecuador Inversión Turística, año 2002, pag: 13.

⁹ Datos obtenidos del Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2002. Provincia de Pichincha.

¹⁰ Ibid.



FUENTE: Datos obtenidos del Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2002.
 ELABORADO POR: Pamela Jaramillo
 Cantón: Quito
 Parroquia: Quito

GRAFICO: 2.3

2.1.1.5 Capacidad de los Establecimientos de Comidas y Bebidas registrados en el Ministerio de Turismo año 2002.

Según el Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo la capacidad de plazas de los establecimientos de comidas y bebidas en la Provincia de Pichincha se detalla de la siguiente manera en la Tabla 2.1.

TABLA 2.1: Capacidad de los Establecimientos de Comidas y Bebidas

	<u>No. Establecimientos</u>	<u>No. Mesas</u>	<u>No. Plazas</u>
Pichincha	1.803	35.533	145.698
Quito	1.401	20.914	84.814

FUENTE: Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, 2002.
 ELABORADO POR: Pamela Jaramillo.

Actualmente, la capacidad de los establecimientos de C&B en la Provincia de Pichincha es de aproximadamente 145,698 plazas¹¹; de acuerdo al Plan de Competitividad Turística, se prevé para el 2002 una entrada por turismo receptivo de 703 mil turistas, tomando en cuenta que a la Ciudad de Quito llega el 70% de ellos (492.100 personas)¹²; quienes requerirán de servicios turísticos; notamos claramente la falta de plazas atendidas; sin contar con la demanda interna de las mismas.

¹¹ Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2002. Provincia de Pichincha.

¹² Folleto Ecuador Inversión Turística, pag: 15.

2.2 LA INDUSTRIA

2.2.1 El Servicio de Cafetería

2.2.1.1 Reseña Histórica

2.2.1.1.1 Historia de la creación de la Cafetería “Modelo”

El señor Guillermo Báez Espinoza inició su negocio el 30 de Julio de 1.950 en la Calle Cuenca, entre Chile y Mejía en esta Ciudad de Quito, donde consigue un pequeño local, en una casa de propiedad del Sr. César Espíndola Rangel, e instaló una pequeña heladería con apenas un congelador y una máquina de café expreso. Abre las puertas de su negocio y es allí cuando empieza su trabajo y ardua lucha.

Luego de estar 12 años en ese local, empieza a buscar otro más céntrico, con una mejor ubicación comercial; y es así como se entera de la existencia de un local esquinero en las calles Sucre y García Moreno; casa de propiedad del Banco Central del Ecuador, y a la vez ubicada frente al antiguo Banco Central en el Centro Histórico. Guillermo se dirige al Gerente del B.C.E, en ese entonces, Sr. Jaime Salvador Campuzano; quien lo recibe muy bien y le expresa el monto del canon del arrendamiento, un monto para la época bastante alto, tomando en cuenta que Guillermo era un hombre que quería surgir y que tenía que hacer grandes sacrificios para poder cubrir ese gasto. Aún así acepta. Arrendador y arrendatario se citan al día siguiente para continuar su negociación y firmar el contrato; pero para sorpresa de Guillermo, al día siguiente, cuando fue a encontrarse con el Sr. Salvador Campuzano, este le recibe de otra manera y le expresa su cambio de opinión, su negativa de cederle el local. Ya que estaba temeroso de que el local no fuera destinado para una cafetería, sino que pensaba que allí se iba a instalar una cantina. Lo que de ninguna manera le convenía al Sr. Salvador Campuzano; ya que de darse dicha situación los empleados del B.C.E seguramente los empleados del Banco irían al lugar a pasar el tiempo y tendría gran cantidad de inconvenientes con sus empleados, por lo que no se firmó el contrato.

Al pasar del tiempo, un amigo de Guillermo, el Sr. Virgilio Díaz “Rubirosa”, le informa de la existencia de un local ubicado en la Calle Guayaquil. El que es arrendado en la casa de la Sra. Ribadeneira y subarrendado por la Sra. Ramos. Guillermo acude y lo arrienda. Luego de hacer las adecuaciones necesarias, el nuevo local abre sus puertas al público. Guillermo trabaja aquí con su hermano menor.

Pero Guillermo continuaba con su afán de conseguir un local en un lugar más céntrico; así pues, se entera de que el local que hace tiempo atrás no se lo habían cedido, aquel ubicado en la Sucre y García Moreno, iba a ser desocupado. Por lo que nuevamente se acerca al Sr. Salvador Campuzano para solicitar el arriendo de dicho local. Conocedor de las infundadas dudas del Sr. Salvador, Guillermo le invita a conocer su cafetería de la Calle Guayaquil, el Sr. Salvador, acepta gustoso la invitación. Despejadas sus dudas acerca de la clase de local que manejaba Guillermo, acepta cederle el local y firman el contrato de arrendamiento.

Es así que Guillermo abre su nuevo local de cafetería y heladería en la Calle Sucre 391 y García Moreno, el 1ro de Octubre de 1.962.

Modelo es el nombre de la cafetería, fue escogido por el Sr. Guillermo Báez Espinoza y sus hermanos por ser “modelo” de trabajo, servicio, calidad.¹³

La cafetería funciona todavía, actualmente tiene tres locales: en la Sucre 391 y García Moreno, en la Francisco Gómez 815 y M. Reyes, P.1 en la Villaflora y el tercer local está ubicado en la Venezuela 1011 y Mejía en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito.

2.2.1.2 Definición del Servicio de Cafetería

“**Cafeterías:** Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público refrigerios rápidos, platos fríos o calientes, simples o combinados y bebidas en general, sean o no alcohólicas tales como: café, infusiones, refrescos, jugos, cerveza, licores, etc. y sean consumidas en sus propios locales”¹⁴.

2.2.1.3 Requisito para la Categorización de las Cafeterías

Según el Instructivo para la ejecución de las Normas y disposiciones del Departamento de Registro y Control las cafeterías se categorizan de acuerdo a los siguientes requisitos:

2.2.1.3.1 Cafeterías De Lujo, Primera, Segunda, Tercera Y Cuarta Categorías:

Instalaciones:

Serán la aplicación de las mismas prescripciones que para los restaurantes de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. (Ver Anexo A-1)

Servicios:

La carta de platos y bebidas se englobará a todos los servicios que presten, tanto platos fríos, calientes, simples o combinados, así como toda clase de bebidas sean o no alcohólicas.

Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:

- a) **Cafeterías de Primera:** Seis platos (dos de carne, dos de pescado y dos varios).
- b) **Cafeterías de Segunda:** Cinco platos (dos de carne, dos de pescado y uno varios).
- c) **Cafeterías de Tercera:** Cuatro platos (dos de carne, uno de pescado y uno varios).
- d) **Cafeterías de Cuarta:** Tres platos (uno de carne, uno de pescado y uno varios).

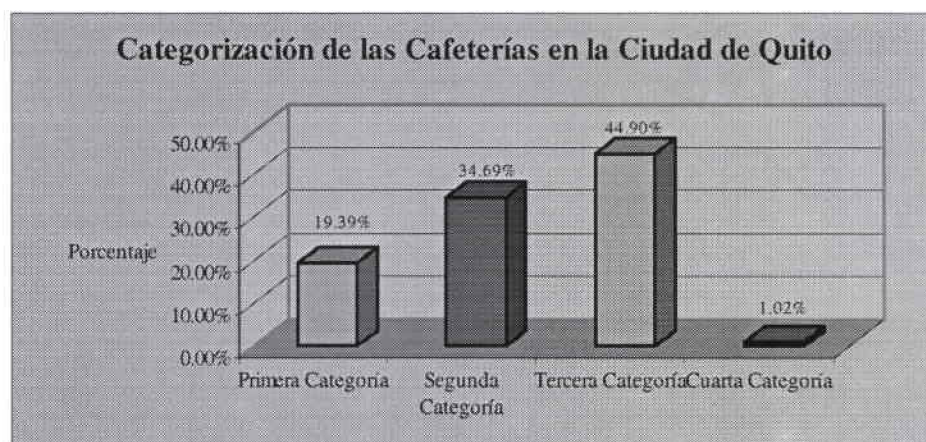
¹³ Una Historia Escrita en las Paredes, el Comercio, sección C-5, Quito, viernes 10 de marzo de 1995.

¹⁴ Manual Legal de Turismo, pag: 27.

Personal:

- a) El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpios usando prendas apropiadas que le identifiquen como tal.

Mediante el gráfico 2.4 se observa la distribución de las cafeterías registradas por Ministerio de Turismo en la Ciudad de Quito; en lo referente a su categorización: establecimientos de primera (19.39%), segunda (34.69%), tercera (44.90%) y cuarta categorías (1.02%); cabe destacar que la categorización de un establecimiento no implica la calidad de servicio que el mismo preste a los clientes.



FUENTE: Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2.002.
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

GRAFICO: 2.4

2.2.1.4 Capacidad de las Cafeterías Registradas por el Ministerio de Turismo

Según el Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo la capacidad de plazas de las cafeterías en la Ciudad de Quito se detalla de la siguiente manera en la Tabla 2.2.

TABLA 2.2: Plazas cubiertas por las Cafeterías en la Ciudad de Quito	
<i>Número de mesas</i>	1,028
<i>Número de plazas</i>	4,112

FUENTE: Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, 2002.
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo.

2.2.1.5 Registro de Establecimientos de Comidas y Bebidas

A medida que el autor fue recabando información acerca de los establecimientos de comidas y bebidas de Quito y especialmente del sector La Mariscal, se encontró con una serie de contradicciones.

El Ministerio de Turismo registra por su parte un total de 1.401 establecimientos de comidas y bebidas (98 cafeterías) en la Ciudad de Quito, Cantón Quito¹⁵ ; de igual manera el Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la Dirección General de Planificación registra por su parte un total de 491 establecimientos de comidas y bebidas (93 cafeterías) en el sector de La Mariscal. Lo que indica claramente la falta de control de los organismos encargados de vigilar el funcionamiento de los establecimientos de comidas y bebidas. Y la poca colaboración que hay entre estas dos entidades.

Además de que cada uno de los organismos públicos requiere de diferentes requisitos para el funcionamiento de los establecimientos. Y cobra a los mismos diferentes tarifas que benefician a cada uno individualmente, perjudicando a los dueños de los negocios.

** Para el estudio se utilizarán ambas fuentes; ya que cada una de ellas posee información diferente y necesaria para este fin.*

2.3 EL NEGOCIO

2.3.1 Antecedentes

2.3.1.1 Sector “La Mariscal”

Lo que ahora se conoce como La Mariscal, a principios del S. XIX, era quintas y fincas de la gente pudiente de la época.

Es a partir de la década de los años veinte que la Ciudad de Quito comienza a experimentar transformaciones en su estructura física. Desde los años treinta se produce una relativa división espacial y social, cuando por una parte, los sectores dominantes y pudientes reservaron terrenos para la construcción de sus mansiones y palacios. Y por otra parte la Ex Caja de Pensiones construye viviendas para sus empleados y afiliados. Las primeras construcciones se caracterizaron por ser adosadas y edificadas en línea de fábrica.

La construcción de viviendas en La Mariscal, tiene en un principio sello extranjero (la mayor parte de los diseñadores fueron extranjeros).

En 1981 se califica a La Mariscal como el nuevo centro de Quito, el sector va consolidándose e inicia luego su deterioro, la presencia de actividades que no tienen

¹⁵ Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2.002. Provincia de Pichincha.

respeto por los residentes del barrio, el incremento del tráfico de paso, el aumento de la inseguridad son características que se han mantenido y aumentado.

Este sector por las características de su origen y su evolución es un sitio emblemático, siendo de cierta manera la puerta de entrada de la ciudad.

Lamentablemente en la actualidad La Mariscal se ha convertido en una zona roja. Los residentes y aquellos que desarrollan sus actividades en este sector se han propuesto eliminar aquellas prácticas no gratas para La Mariscal; y, poco a poco ir creciendo como zona turística y aprovechar al máximo las ventajas que el sector ofrece.¹⁶

“Pequeños hoteles del centro, limitados en número y en servicios, se han ido desplazando hacia el barrio de La Mariscal, ubicado al inicio del nuevo centro económico y comercial de la ciudad. La Mariscal, por su parte, se ha convertido en el lugar bohemio y de esparcimiento de Quito. Se encuentran muy buenos restaurantes con todo tipo de comidas, bares, pequeños hostales, discotecas y una cada vez más intensa vida nocturna, pero con síntomas serios de depredación urbana y ambiental.”¹⁷

En este sector de Quito, y aún más hacia el norte, se encuentran las grandes inversiones hoteleras de la ciudad, de buena calidad de inmueble y buena gastronomía. Este intenso desarrollo es más bien reciente y responde a los planes de expansión de las grandes cadenas internacionales.¹⁸

La Mariscal es un sitio privilegiado de la ciudad por la afluencia de diversidad de culturas, lo que contribuye a dar una propia y particular identidad al sector, como integrador de diversas costumbres e ideologías, combinándose con la nuestra, dando lugar a un pintoresco sector que guarda los recuerdos de una gran época de Quito.¹⁹

“La Mariscal es una zona residencial, turística y comercial. La ciudadela Mariscal Sucre está situada aproximadamente a un kilómetro al norte de los límites del Centro Histórico, al Norte del Parque El Ejido; su topografía es plana, excepto en su parte oriental.”²⁰. Su ubicación con respecto a la ciudad le da una característica de centro urbano, que contiene diversidad de funciones y que sirve de comunicación y paso al Centro Histórico de Quito.

“El sector de La Mariscal se encuentra limitado por: Av. Orellana y Coruña al norte, Av. Patria al Sur, Av. 12 de Octubre al este y Av. 10 de Agosto al oeste; su superficie es de 181,3 hectáreas aproximadamente”²¹; está formado por dos barrios: Barrio Colón y Barrio Mariscal Sucre.

Por estas razones, La Mariscal fue el sitio escogido para la instalación de la cafetería.

¹⁶ Entrevista realizada a moradores del sector La Mariscal

¹⁷ Plan de Competitividad Turística. CD-ROOM. Ministerio de Turismo.

¹⁸ Ibid.

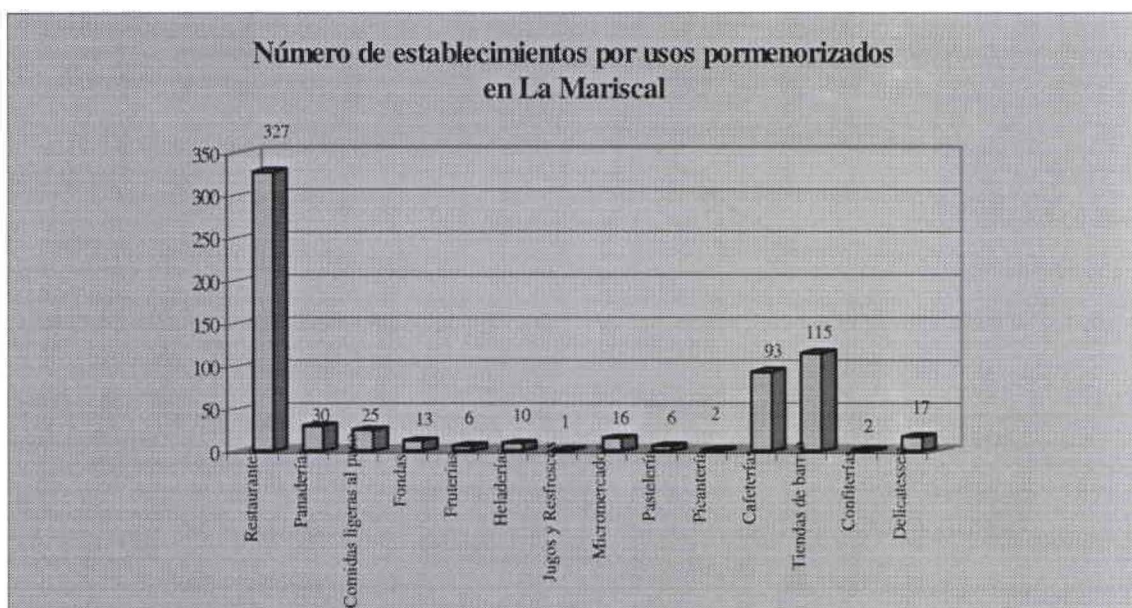
¹⁹ Plan Integral de Desarrollo de La Mariscal, pag: 11.

²⁰ Ibid, pag: 8.

²¹ Ibid, pag: 9.

2.3.1.2 Establecimientos por Usos Pormenorizados en La Mariscal

En el sector de La Mariscal hay aproximadamente 663 establecimientos que venden alimentos y bebidas que están legalmente registrados en el Ilustre Municipio de Quito por la Dirección General de Planificación del sector La Mariscal; el gráfico 3.4 detalla los establecimientos que van desde restaurantes, hasta tiendas de barrio; para el estudio estos establecimientos deben ser considerados como competencia, tanto directa como indirecta.



FUENTE: Usos comerciales predominantes en La Mariscal (Información obtenida en la Dirección de Planificación Norte) ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

GRAFICO 2.5

El gráfico 2.5 muestra que un 49.32% de los establecimientos de comidas y bebidas son restaurantes, 6.03% son comidas al paso, 5.28% son fuentes de soda, 19.76% son tiendas de barrio y micromercados, 5.43% son panaderías y pastelerías; y, el 14.3% son cafeterías.²²

La población flotante de los establecimientos de comidas y bebidas en La Mariscal es de aproximadamente 25.000 personas diariamente; que constituye el 18,77% de la población total del sector (133.133 habitantes aproximadamente)²³.

²² Cuento de Usos Pormenorizados en el Barrio La Mariscal.

²³ Información obtenida del Archivo: Uso Definitivo del 20/dic/2.001 encontrado en el Ilustre Municipio de Quito (Zona Norte).

2.3.2 Definición del Negocio



FUENTE: Esquema tomado del libro de Dan Thomas; El Sentido de los Negocios, pag: 18.

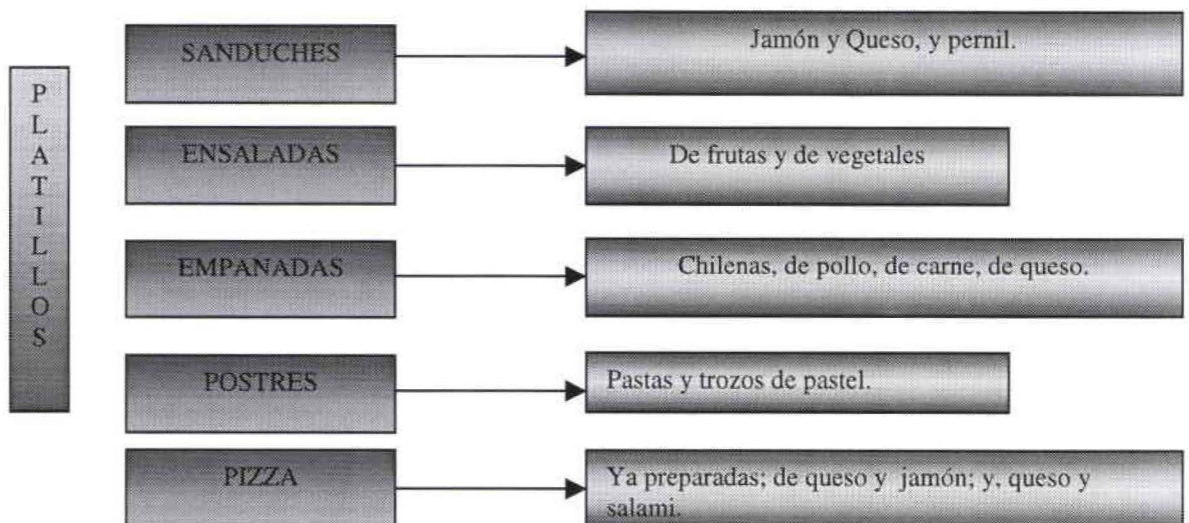
FIGURA 2.1

La importancia de definir correctamente un negocio radica en que al hacerlo se obtiene una ventaja; ya que a partir de la definición se puede saber;

- Qué se debe hacer?
- A qué clientes dirigimos?
- Quiénes son la competencia?
- Cuál es la estrategia adecuada que cumplirá los objetivos planteados?

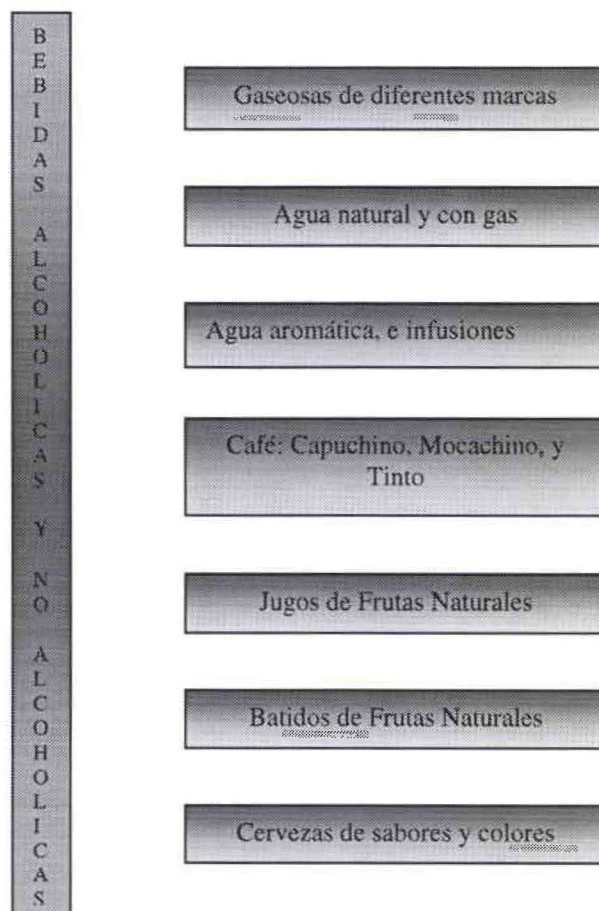
El establecimiento ofrecerá como producto principal, **el servicio de cafetería**. Se ofrece a los clientes platillos y bebidas como:

❖ **Platillos:**



ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA 2.2

❖ **Bebidas:**

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA 2.3

Como **productos auxiliares**²⁴ se implantará:

- ❖ Atención adecuada que debe brindar el personal de planta de la Cafetería al cliente.
- ❖ Un teléfono monedero y un teléfono de tarjeta de una de las empresas de telefonía celular existentes en los alrededores del local.
- ❖ Además de las instalaciones cuyo objetivo es brindar comodidad y buen ambiente al cliente

²⁴ **Productos auxiliares:** Ofrecen comodidad y confort al cliente al momento de visitar un establecimiento.

Con respecto a los **productos de apoyo**²⁵:

- ❖ Se ofrecerá bebidas exclusivas, como por ejemplo cervezas de sabores y colores, diferentes tipos de café, jugos y batidos elaborados con frutas naturales al momento de realizar el pedido.
- ❖ La atención al cliente será en forma rápida.
- ❖ Los utensilios, platos, vasos, etc; que se utilizan en el establecimiento tendrán una característica de innovación y creatividad, al igual que la presentación de los diferentes platillos y bebidas.

De esta manera el negocio se encargará de cubrir varios aspectos importantes:

- ❖ Brindar al cliente una variada gama de platillos y bebidas
- ❖ Entregar al cliente productos de calidad que a su vez le den la posibilidad de alimentarse de una forma sana.
- ❖ Proponer innovación y creatividad en la presentación de platillos y bebidas; así como en la decoración del local.
- ❖ Ofrecer al cliente un ambiente creativo, novedoso y agradable, que le proporcione comodidad.
- ❖ Servir al cliente de forma rápida y eficiente.

2.3.3 Factores que influyen en el negocio

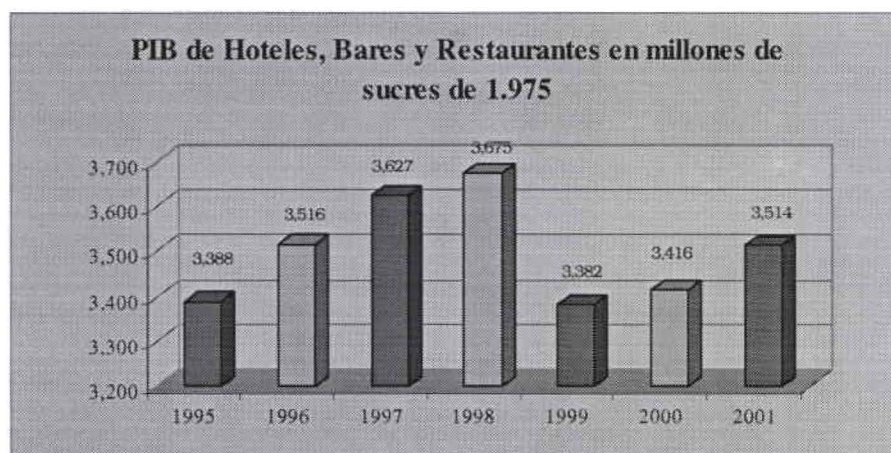
2.3.3.1 Factores Económicos

2.3.3.1.1 Producto Interno Bruto

2.3.3.1.1.1 Producto Interno Bruto por clase de actividad económica

Como se analizó en la sección 2.1.3; los hoteles, bares y restaurantes contribuyen al PIB total de la economía ecuatoriana 1.6% promedio.

²⁵ **Productos de apoyo:** Aumentan el valor del producto / servicio principal que ofrece el establecimiento, permiten que este se diferencie de la competencia.



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

GRAFICO: 2.6

El gráfico 2.6 muestra el crecimiento del Producto Interno Bruto de Hoteles, Bares y Restaurantes, entre 1995 y 1996 tuvo un crecimiento de 3.78%, en 1996 y 1997 el crecimiento fue de 3.16%; y, para 1997 y 1998 se incrementó únicamente en un 1.32%. En el año 1999 descendió en un -7.97% comparado con 1998; sin embargo entre 1999 y el 2000 se tiene una leve recuperación del 1%; para el 2001 tener un incremento de 2.86%. Para el 2002 se prevé un mayor crecimiento del PIB de Hoteles, Bares y Restaurantes.

2.3.3.1.2 IPC e Inflación

“A julio del 2002, la inflación acumulada se mantuvo en 6.5%, debido a que entre junio y julio del 2002 el índice de precios registró una caída del 0.1%. De junio/2001 a julio/2002, el crecimiento inflacionario anual fue del 12.9%.

La deflación del 0.1% obedece principalmente a la disminución en los precios de algunos productos agropecuarios, así como en productos de vestimenta, y también, debido a la temporada vacacional en la región de la Sierra. Cabe señalar, que la agrupación de Alimentos, Bebidas y Tabaco dentro de la Canasta Familiar tiene un peso del 32%.

El aporte mensual de las agrupaciones a la variación del -0.1%, para el mes de julio fueron principalmente: Alimentos, Bebidas y Tabaco con -0.28 puntos, donde el índice del grupo de Alimentos cayó en 1%, y bajo éste, 7 de 9 subgrupos disminuyeron sus índices; Vestido y Calzado aportó con -0.03 puntos, originado por el índice del grupo de Calzado que descendió en 0.8% y el de Vestido en -0.1%; Bienes y Servicios Misceláneos contribuyó con -0.03 puntos, donde el grupo de Cuidado Personal varió en -0.8% durante estos dos meses. Por el contrario, la agrupación de Alquiler, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles aportó con 0.20 puntos, causado por incrementos del 4.0% y 1.5% en los índices de los grupos de Rentas y de

Abastecimiento de Agua. La diferencia de 0.06 puntos, lo componen las demás agrupaciones.

La agrupación de *Alimentos, Bebidas y Tabaco* durante los meses de junio y julio del 2002 varió su índice en -0.9%, disminución que obedeció a una caída en los precios de los siguientes artículos cotizados en dólares por kilo a nivel nacional: Tomate riñón -19.5% (de 1.15 a 0.92), Cebolla colorada -11.0% (de 0.64 a 0.57), Pimiento -9.8% (de 1.01 a 0.91), Mora -9.6% (de 3.12 a 2.82), Manzana -8.6% (de 1.29 a 1.18), Choclo -8.2% (de 1.16 a 1.07), Haba tierna -8.2% (de 1.94 a 1.78), Naranja -7.9% (de 0.35 a 0.32), Arveja tierna -7.9% (de 2.63 a 2.42), entre otros. Por otro lado, en igual período hubieron productos que presentaron crecimiento positivo, así: Papa 22.0% (de 0.33 a 0.40), Limón 11.6% (de 0.60 a 0.67), Fréjol seco 7.0% (de 1.31 a 1.41), y otros.”²⁶
Ver Tabla 2.3 y Gráfico 2.7.

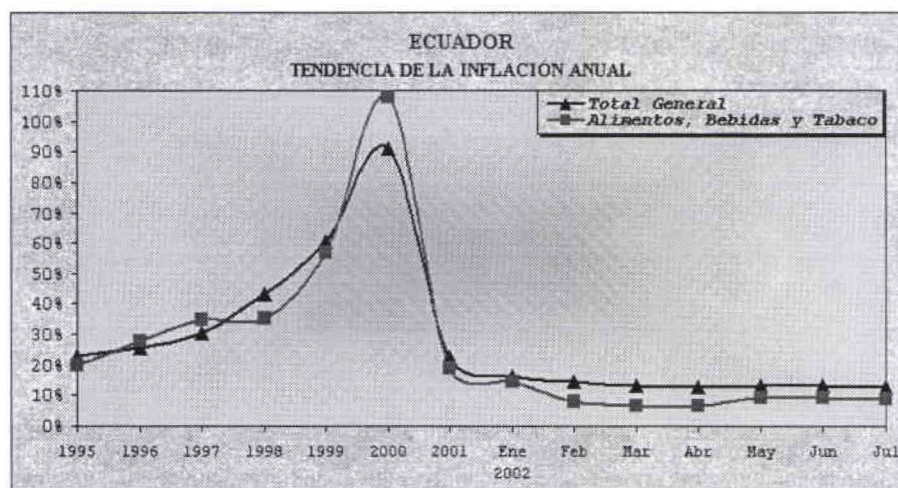
Los productos usados como materia prima para la elaboración de alimentos y bebidas de la cafetería, pertenecen a este grupo; es por esto que toda variación en el porcentaje inflacionario repercute e influye en el negocio.

²⁶ www.sica.gov.ec

TABLA 2.3: ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR URBANO

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR URBANO RUBRO ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO (AÑO BASE: SEPTIEMBRE/1994 - AGOSTO/1995 = 100)						
AÑO	MES	ÍNDICE	CRECIMIENTO PORCENTUAL		PARTICIPACIÓN 1/ (puntos)	
			ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL
2002	Julio	1,096.1	8.8	-0.9	2.83	-0.28
	Junio	1,105.6	9.1	-1.0	2.91	-0.33
	Mayo	1,117.0	9.3	0.5	2.97	0.17
	Abril	1,111.1	6.5	0.6	2.09	0.19
	Marzo	1,104.4	6.5	0.5	2.08	0.15
	Febrero	1,099.1	8.0	0.5	2.58	0.17
	Enero	1,093.3	14.4	2.4	4.63	0.77
	Promedio Anual	1,103.8	9.0	0.4	2.87	0.12
	Acumulado Anual			2.7		
2001	Diciembre	1,067.8	19.0	0.4	6.09	0.12
	Noviembre	1,063.8	21.7	2.9	6.96	0.93
	Octubre	1,033.9	19.9	1.3	6.38	0.41
	Septiembre	1,020.7	19.1	1.9	6.11	0.62
	Agosto	1,001.3	19.1	-0.6	6.12	-0.19
	Julio	1,007.2	19.4	-0.6	6.22	-0.20
	Junio	1,013.6	21.7	-0.9	6.97	-0.27
	Mayo	1,022.3	29.2	-2.0	9.36	-0.64
	Abril	1,043.0	39.5	0.6	12.66	0.18
	Marzo	1,037.2	56.0	2.0	17.95	0.63
	Febrero	1,017.3	73.0	6.5	23.40	2.08
	Enero	955.4	83.2	6.5	26.68	2.07
	Promedio Anual	1,023.6	35.1	1.5	11.24	0.48
	Acumulado Anual			19.0		
2 0 0 1 a/	1,067.8	19.0	0.4	6.09	0.12	
2 0 0 0 a/	897.4	107.8	2.7	34.55	0.85	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería
Ecuador (www.sica.gov.ec)
a/ Cifras a diciembre
1/ Con respecto al Total General Última actualización 02/08/2002



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería-Ecuador (www.sica.gov.ec)

Última actualización 02/08/2002

GRAFICO: 2.7

2.3.3.1.3 Turismo

“El turismo es un destacado generador de divisas para la economía ecuatoriana. La actividad se ubica en el tercer sitio de importancia entre las exportaciones de bienes y servicios, con una participación del 7% en el valor total exportado en el año 2000, siendo superada únicamente por el petróleo crudo y sus derivados (41%) y el banano (14%). El aporte turístico en el primer semestre del 2001 se incrementó al 8%.”²⁷ (Ver Anexos A-3 y A-4).

La tabla 2.4 muestra el: Ranking de exportaciones de bienes y servicios (2000 y 2001) en Ecuador:

TABLA 2.4: Ecuador: Ranking de exportaciones de bienes y servicios (2000 y 2001)

Rubro	Mill.US\$ 2000	Particip. 2000	Mill. US\$ Ene-jun 01	Particip. 2000
Petróleo, crudo y derivados	2442	41%	1013	36%
Banano y plátano	821	14%	427	15%
Turismo	402	7%	213	8%
Camarón	274	5%	166	6%
Otros bienes	1390	23%	706	25%
Otros servicios	591	10%	308	11%
Total exportaciones	5920	100%	2834	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tabla extraída del Folleto Ecuador: Inversión Turística PG: 11.

²⁷ Folleto Ecuador Inversión Turística, año 2002, pags: 11 y 12.

“Los sectores productivos del Ecuador experimentan una notable recuperación. El turismo creció a +1% en el 2000.”²⁸. Por lo que se han creado grandes expectativas en torno a esta actividad.

Ecuador ocupa el tercer lugar en turismo receptivo en la Comunidad Andina, luego de Perú y Colombia respectivamente²⁹; “aporta el 12% de divisas de la Comunidad Andina de Naciones.”³⁰

En el 2000, Ecuador se situó como el segundo en términos de economía para el viajero, con un gasto medio de US\$ 653 por turista (cifra que representa el total gastado durante el tiempo de permanencia en el país). Hasta que culmine el proceso de ajuste de precios a sus niveles internacionales Ecuador mantendrá su ventaja competitiva en costos. Si se considera que existe una sana competencia en el sector, con la oferta de servicios a precios convenientes para captar mercado, se podría presumir que esta ventaja se mantendrá por algunos años.”³¹

El crecimiento anual real promedio del turismo receptivo para Ecuador es de 5,4% para los años 1990-2000; con perspectivas de un mayor crecimiento.

Se prevé un mayor dinamismo en la actividad turística; lo que se verá traducido en un mayor consumo en hoteles, bares y restaurantes.

Como se vio anteriormente, Quito es visitado por el 70% de los viajeros; lo que significa que la ciudad cuenta con una gran afluencia de turistas; quienes con seguridad requerirán de servicios de hostelería y restaurantería; lo que significa una gran oportunidad de crecimiento para la industria.

2.3.3.2 Factor Laboral

El recurso humano juega un papel muy importante en el desarrollo de todo negocio o empresa; no únicamente porque muchas veces el empleado es considerado como un activo de la empresa, sino también porque de este recurso dependen todas las actividades que se desarrollan en la misma.

Por esta razón es de vital importancia que los patronos se preocupen por brindar a sus empleados estabilidad, seguridad, capacitación y un adecuado ambiente de trabajo en el que puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera.

²⁸Folleto: Ecuador Inversión Turística, año 2002, pag: 12.

²⁹Folleto: Principales Indicadores Turísticos, año 2001. Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación externa, Abril/2002.

³⁰Folleto Ecuador Inversión Turística, año 2002, pag: 17.

³¹Ibid- pag: 19.

El Código del Trabajo establece:

- ❖ El sueldo o salario básico unificado para los trabajadores en general, es de: 104.88 dólares³².
- ❖ Se considera parte del sueldo básico y el décimo quinto sueldo y el décimo sexto sueldo.
- ❖ Se estableció un incremento general a las remuneraciones de los trabajadores en general de 12% anual³³.
- ❖ La bonificación complementaria y compensación por el incremento del costo de la vida pasaron a denominarse “componentes salariales en proceso de incorporación a la remuneración”.
- ❖ El valor del componente antes mencionado era de \$40.00 mensuales, pero conforme los establecido por la ley, este componente debe ir incorporándose al sueldo básico en cuotas mensuales de \$8.00 hasta que en el año 2.005 desaparezca y pase a formar parte de la remuneración³⁴.
- ❖ La jornada máxima será de ocho horas de trabajo.
- ❖ El establecimiento debe:
“Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social”³⁵.

2.3.3.3 Factor Gubernamental y Político

La crisis política que vive el Ecuador abarca las estructuras económica, política y social. Las estructuras sociales han venido tomando fuerza, y para hacer escuchar su voz organizan manifestaciones y paros, cierran carreteras; logrando varias veces paralizar parcial o totalmente el país. Lo que ha ocasionado desabastecimiento de productos.

Varias veces se ha especulado con los precios de los productos y oras tantas se ha producido un acaparamiento de los mismos con el fin de provocar desabastecimiento y una subida de precios.

Estos factores afectan directa e indirectamente a los negocios; ya que al darse estas situaciones se ve privado de la materia prima indispensable para la elaboración de sus productos.

La implementación de nuevas medidas económicas como por ejemplo: el alza del precio de los combustibles y del gas, aumento de impuestos; influyen de igual manera en los negocios, ya estas medidas contribuyen al alza de los precios de la materia prima para el

³² Folleto: La Tablita Dolarizada 2.002, Sánchez Carrión, Gilberto, pag: 3; sección 5.

³³ Ibid – pag: 4.

³⁴ Ibid, pag: 3; sección 6.

³⁵ Código del Trabajo, Capítulo IV, Art. 42.- Obligaciones del empleador; Inciso 31.

productos y del producto final para el consumidor. Quien se ve obligado a limitar sus gastos y a comprar menos.

2.3.3.4 Factor Legal

Para el funcionamiento de los establecimientos de comidas y bebidas, se debe cumplir son diferentes requerimientos tanto por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; como del Ministerio de Turismo y de la Intendencia de Policía³⁶.

2.3.3.4.1 Requerimientos Municipales

2.3.3.4.1.1 Otorgamiento de Licencias de Funcionamiento

Los documentos que acreditarán o habilitarán el funcionamiento de los establecimientos serán, de acuerdo a la Ordenanza Municipal:

TABLA 2.5: Otorgamiento de Licencias de Funcionamiento

COMERCIO:	Comercio Sectorial
REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTE	REQUERIDO
CERTIFICADO DE MEDIO AMBIENTE; IMPACTO AMBIENTAL	REQUERIDO
CERTIFICADO DEL CUERPO DE BOMBEROS	REQUERIDO
CERTIFICADO DEL DEPARTAMENTO DE HIGIENE	REQUERIDO
CERTIFICADO DE CAPTUR O DE LA INSTITUCION DE TURISMO RESPECTIVA	* REQUERIDO
COMPROMISO DE "BUENOS VECINOS" ESTABLECIDO CON EL COMITE BARRIAL RESPECTIVO	

FUENTE: Ordenanza que regula los usos del suelo para La Mariscal.
ELABORADO POR: Dirección General de Planificación, Marzo 2001.

* Únicamente para aquellos establecimientos que desarrollen actividades turísticas estipuladas en la Ley Especial de Desarrollo Turístico.

³⁶ Los establecimientos de Comidas y Bebidas son considerados por el Ministerio de Turismo como actividades turísticas, las cuales deben cumplir con una serie de requerimientos para su funcionamiento.

Además el establecimiento debe cumplir con algunos requerimientos legales como son:

- ❖ El Uso del Suelo existente
- ❖ Condiciones mínimas de funcionamiento
- ❖ Compatibilidad del uso del suelo.

(Ver Anexo A-5)

Esto en cuanto a los requerimientos necesarios para obtener la Licencia de Funcionamiento otorgada por el Ilustre Municipio de Quito.

Cuando el establecimiento ya está en funcionamiento, se debe pagar al Municipio de Quito, los impuestos siguientes enumerados en la tabla 2.6.

TABLA 2.6: Impuestos Municipales

Impuestos Municipales	Comercio Sectorial
PAGO DE TAZA POR PERMISO DE FUNCIONAMIENTO	REQUERIDO
PAGO DE PATENTE MUNICIPAL	REQUERIDO
PAGO IMPUESTO A PUBLICIDAD (LETREROS)	REQUERIDO
*SAYCE	REQUERIDO

FUENTE: Ordenanza Municipal
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

*SAYCE: Pago de 15 USD por radio a la Soc. de Autores y Compositores del Ecuador.

2.3.3.4.2 Requerimientos del Ministerio de Turismo

Para el funcionamiento de establecimientos de comida y bebidas considerados como actividades turísticas, el **Ministerio de Turismo del Ecuador** exige:

2.3.3.4.2.1 Registro y Licencia Anual de Funcionamiento

“Toda persona natural o jurídica para poder ejercer una actividad turística debe obtener un certificado de registro y su licencia anual de funcionamiento en el Ministerio de Turismo. La licencia anual de funcionamiento constituye la autorización legal otorgada por el Ministerio de Turismo, sin la cual no pueden operar, y tiene validez durante el año que se otorgue y los sesenta primeros días del año siguiente:

Para obtener el Certificado de Registro debe presentar la correspondiente solicitud acompañando los siguientes documentos:

- a) Copia certificada de la escritura pública de la constitución de la compañía y aumento de capital o reformas o estatutos, si los hubiere, tratándose de personas jurídicas;
- b) Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina del Registro Mercantil, tratándose de persona jurídica;
- c) Certificado de la Dirección de Propiedad Industrial de no encontrarse registrada la razón o denominación social o nombre comercial motivo de la solicitud;

- d) Copia del Registro Unico de Contribuyentes (RUC);
- e) Fotocopia de la Cédula de Identidad, según sea la persona natural solicitante: ecuatoriana o extranjera;
- f) Lista de precios (firmada por el interesado);
- g) Fotocopia del contrato de compraventa del negocio, tratándose de cambio de propietario. Con la autorización de razón social; y,
- h) Fotocopia del título de propiedad o contrato de arrendamiento (registrado).

El valor por concepto de certificado de registro se paga una sola vez, siempre que se mantenga el tipo y la actividad principal. En caso de cambio de la actividad, se paga un nuevo registro como si se tratara de la primera vez.

Una vez presentada la solicitud de registro, el Ministerio de Turismo realiza una visita de inspección al establecimiento con el fin de comprobar si reúne las condiciones necesarias para su funcionamiento y proceder a su clasificación.

Si un establecimiento debidamente registrado en el Ministerio de Turismo se traspasa o arrienda, el titular del establecimiento tiene la obligación de informar al Ministerio de Turismo, dentro de 30 días de efectuada la transferencia o arrendamiento y, el nuevo propietario o arrendatario presentará los documentos que le acrediten como tal, caso contrario, pagará un nuevo registro como si se tratara de la primera vez.

El valor del registro es una cantidad igual a la que corresponde por licencia anual de funcionamiento, calculada para todo el año calendario.³⁷
(Ver Anexo A-6)

2.3.3.4.3 Requerimientos de la Intendencia de Policía

La Intendencia de Policía exige el Permiso Anual de Funcionamiento, para aquellos establecimientos que expenden bebidas alcohólicas.

2.3.3.5 Factor Tecnológico

En la elaboración de platillos y bebidas para la cafetería, no es necesaria la utilización de tecnología avanzada, se necesitará sin embargo equipos industriales como frigorífico máquinas para batidos y cafetera de ser necesario. Y dependiendo de como se desarrolle el negocio se debe adquirir nuevos equipos que disminuyan el tiempo de preparación de alimentos y bebidas y que produzcan un ahorro de energía, espacio, etc; lo que se traduce en un ahorro de dinero.

³⁷ Manual Legal de Turismo, pag: 28.

2.3.3.6 Factor Social

La cultura, el estilo de vida, los valores, las costumbres y preferencias determinan los factores sociales.

En la actualidad vivimos en un mundo en el que las preferencias de los individuos son cambiantes, estas juegan un papel muy importante en el negocio, ya que este se dedica a satisfacer las necesidades, deseos y preferencias del cliente; es por esta razón que el negocio debe tener flexibilidad y apertura para aceptar los cambios que se presentasen en el cliente; y, adaptar los productos y servicios que se ofrecen a ese cambio.

Ahora la gente tiende a preocuparse mucho más por su salud y prefiere consumir productos naturales. A la misma vez, se le hace muy difícil disponer de mucho tiempo para servirse alimentos.

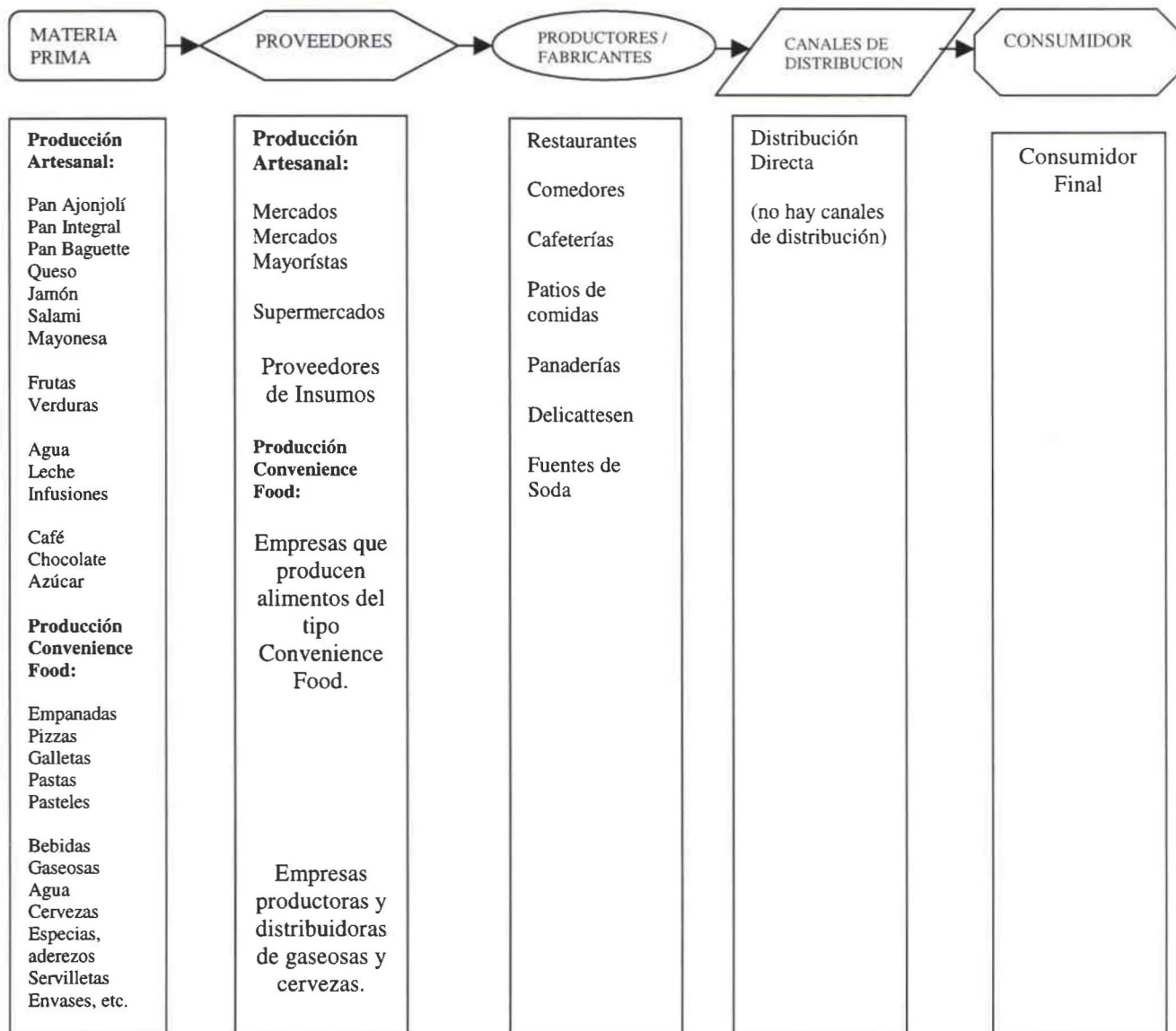
De igual manera, los clientes siempre buscan algo nuevo, especialmente los jóvenes, buscan sitios diferentes, innovadores, que les permita salir de la rutina diaria.

2.4 EL PRODUCTO Y SERVICIO

La cafetería venderá tanto un producto como un servicio.

- Un producto porque la cafetería elaborará y ofrecerá al cliente variedad de platillos y bebidas.
- Un servicio porque ofrece el beneficio al cliente de satisfacer sus necesidades de alimentación y bebida.

2.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO GENERICO DE LA PRODUCCION DE LOS PLATILLOS Y BEBIDAS ELABORADOS A TRAVES DEL SISTEMA SEMI - ARTESANAL



Esquema tomado del Libro de Dan Thomas, El Sentido de Los Negocios.

FIGURA 2.4

2.4.1.1 Materia Prima

La producción de platillos y bebidas en el interior del establecimiento tiene como principales materias primas:

- ❖ Para la elaboración de las variedades de sánduches:
 - Pan Ajonjolí
 - Pan Integral
 - Pan Baguette
 - Queso
 - Jamón
 - Salami
 - Mayonesa

- ❖ Para la elaboración de ensaladas:
 - Frutas
 - Verduras

- ❖ Para la elaboración de infusiones y agua aromática:
 - Agua
 - Infusiones
 - Té

- ❖ Para la elaboración de jugo de frutas
 - Agua
 - Frutas
 - Azúcar

- ❖ Para la elaboración de batidos de frutas:
 - Leche
 - Frutas
 - Azúcar

- ❖ Para la elaboración de café:
 - Agua
 - Leche
 - Café
 - Chocolate

Para el sistema de producción “Convenience Food”, la materia prima necesaria son: empanadas, pizzas, pastas, pasteles, aderezos para la decoración.

De las categorías o variedades de este tipo de alimentos se utilizarán aquellos productos que estén listos para su transformación, que se presenten en conservas, refrigerados, semicongelados o congelados; y aquellos platos cocinados, listos para comer, que únicamente requieran de un recalentamiento y/o quizás un último toque de presentación antes de su consumo.

Al utilizar este tipo de alimentos se obtiene 3 ventajas competitivas muy importantes³⁸:

- Seguridad e higiene.
- Constancia y regularidad en la calidad de los productos.
- Solución a la dificultad de la transformación en cocina por el tema personal, porcionamiento y además por la fluctuación en los costes.

2.4.1.2 Envases y bolsas plásticas

Para el servicio de “Comida para llevar”, se utilizarán envases descartables o desechables, que además de tener una presentación agradable, servirán para conservar los alimentos en buen estado.

Los envases serán colocados en bolsas plásticas para darle facilidad al cliente de transportar sus alimentos.

** En el interior del establecimiento se utilizará vajilla, tazas, vasos y cubiertos no descartables.*

2.4.1.3 Otros insumos

Además de las materias primas antes mencionadas se utilizarán : sal, azúcar, aderezos, hierbas, hortalizas y vegetales necesarios para adornar los platillos, que se utilizarán en cantidades pequeñas.

Y para servir los platillos y bebidas: servilletas, sorbetes y cubiertos plásticos.

Además de bebidas gaseosas, aguas natural y sin gas y cervezas; tanto nacional como importada.

2.4.2 Proveedores

Los principales proveedores de la materia prima necesaria para elaborar los productos son mercados y mercados mayoristas; y, distribuidores los que ofrecen al público precios convenientes y accesibles. Los supermercados se convierten en proveedores de emergencia; y se recurre a ellos únicamente cuando la adquisición de la materia prima faltante sea imprescindible.

Se incluyen también los proveedores de frutas y vegetales que son parte de una organización comunitaria o “Huertos Familiares”, que últimamente se han dedicado a proveer de este tipo de productos a diferentes establecimientos de comidas y bebidas. Esta es una opción que hay que tomar muy en cuenta ya que los productos que ellos ofrecen son de muy buena calidad y los venden a precios cómodos; además ellos llevan el producto al local (cobrando un porcentaje por transporte).

³⁸ Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera, Juan Mestres Soler, Segunda Edición, ediciones Gestión 2.000, 1.995, pag: 168.

Con respecto a los proveedores de envases descartables y bolsas plásticas, en la ciudad existen varios de ellos como: ENVALPRI, Latienvases, Rhenania, Repcomplast, Displast, Maxioplásticos, Induservi, Multipack, entre otros

2.4.3 Fabricantes / Productores

Existen varios establecimientos que se dedican a elaborar los productos antes mencionados que se expendrán en el negocio; pero no hay una empresa que se dedique a producir todos ellos en el mismo lugar.

Esta es una ventaja para el negocio; ya que la cafetería brinda al cliente el beneficio de disponer de esta gama de productos en un solo lugar.

2.4.4 Canales de distribución

Los consumidores acceder a los productos directamente, debido a que la naturaleza del negocio no permite la intervención de una empresa comercializadora; o, distribuidores.

2.5 FUERZAS COMPETITIVAS

2.5.1 Análisis de la Industria

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

El siguiente Diagrama de la Matriz de Porter refleja las cinco fuerzas competitivas: *entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de compradores y proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes*, las que han de determinar la utilidad del sector industrial en estudio. (Figura 2.5).

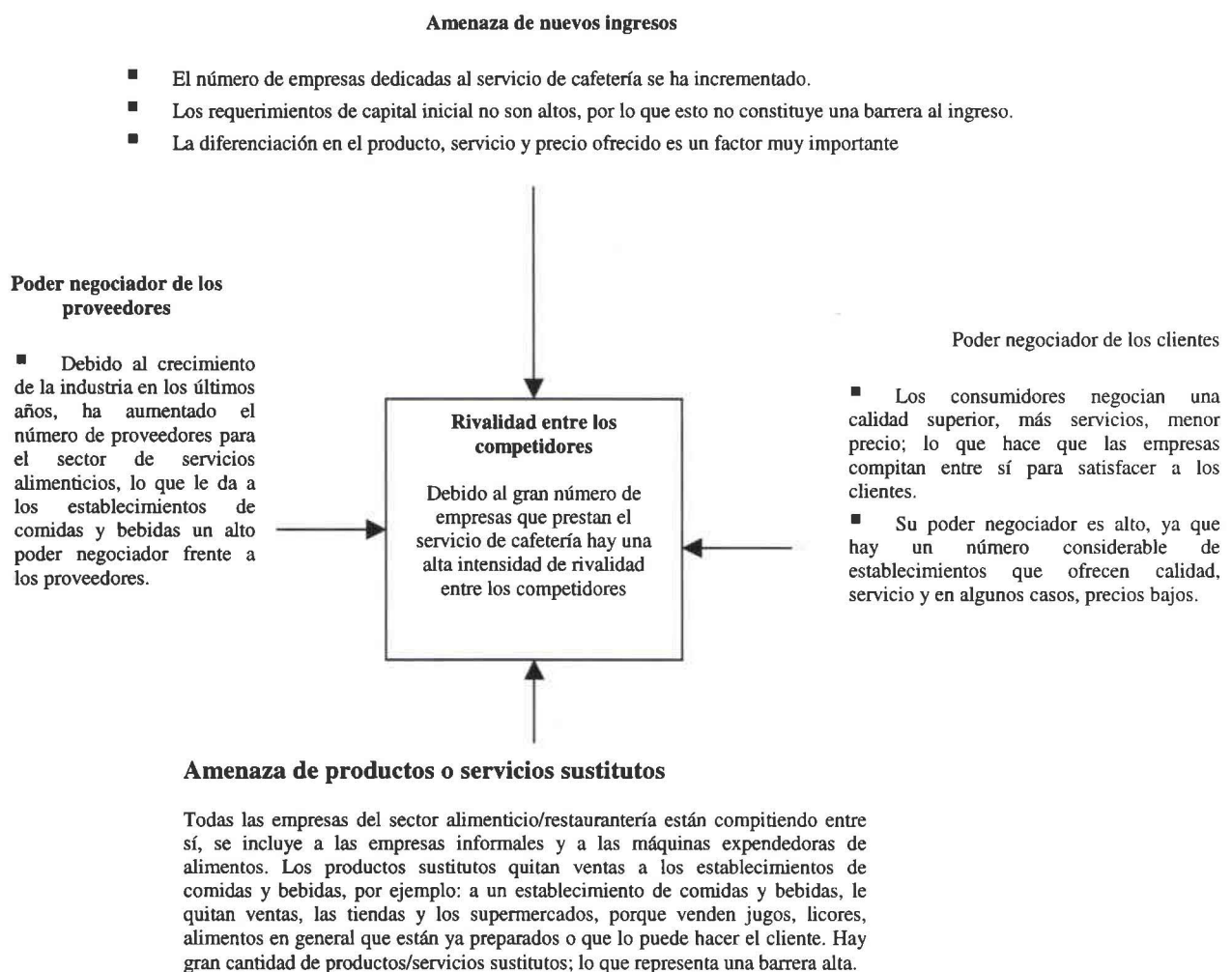


Figura 2.5 Fuerzas que mueven la competencia en un Sector industrial

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

La acción conjunta de estas fuerzas determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido, y la fuerza o fuerzas más poderosas que son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.”³⁹

“El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra esas fuerzas competitivas o puede declinarlas a su favor.”⁴⁰

2.5.1.1 Amenaza de Ingreso

La incorporación de nuevos competidores a la industria de servicios de cafetería en la actualidad es no complicado, debido a las siguientes factores:

- El requerimiento de capital inicial necesario para establecer una cafetería que tenga características que llamen la atención del cliente y satisfagan de la mejor forma sus necesidades, deseos y demandas; no son altos.
- Se incurre en costos como: compra o arriendo de un establecimiento, remodelación o construcción del local, compra de implementos de cocina, mesas, sillas, etc, también en publicidad, capacitación del personal, inventario, cobertura de pérdidas iniciales, etc.

Pese a que el requerimiento de capital inicial en un inicio no es alto, lo será si se desea abarcar un mercado más amplio o expandir sus instalaciones.

- Los requisitos, tales como licencias, permisos, son indispensables para el funcionamiento de un establecimiento de acuerdo a lo establecido por los organismos de control.
- El control sanitario de los alimentos, en nuestro país es realizado a menudo; y cada vez se vuelve más estricto, lo que indudablemente favorece al cliente, quien recibe una mejor calidad de servicio. Y favorece a los establecimientos existentes, ya que los requerimientos para entrar al negocio son estrictos, lo que constituye una barrera para el ingreso de nuevos competidores.
- En los establecimientos de comidas y bebidas la experiencia en servicio y atención a los clientes no se considerara una barrera de entrada alta, los procesos usados en este tipo de establecimientos son fáciles de imitar y lamentablemente la gran mayoría de los empleados no cuentan con la capacitación debida como para que se constituya como una barrera; y las actividades que allí se llevan a cabo no son de alta tecnología. La experiencia se considera como barrera de entrada, cuando los establecimientos se posicionan en la mente de los clientes con una característica de

³⁹ Michael Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas y Análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 24 va reimpresión, México 1997, pag: 26.

⁴⁰ *Ibid*, pag: 28.

experiencia en el servicio y elaboración de alimentos y bebidas, lo que transmite al cliente confiabilidad y credibilidad en el establecimiento.

- La diferenciación en los establecimientos constituye un factor muy importante en este tipo de negocio. A partir de la diferenciación se puede crear barreras para la entrada de nuevos competidores.

2.5.1.2 Presión de productos sustitutos

Todas las empresas del sector de servicios alimenticios/restaurantería están compitiendo entre sí. Los productos sustitutos quitan ventas a los establecimientos de comidas y bebidas, por ejemplo: a un establecimiento de comidas y bebidas, le quitan ventas, las tiendas y los supermercados, porque venden jugos, licores, alimentos en general que están ya preparados o que lo puede hacer el cliente. Por estas razones los establecimientos deben procurar agregar valor y diferenciar los productos y servicios que ofrecen al cliente; además de lograr satisfacer sus necesidades, deseos y demandas de manera que el consumidor prefiera ir a un restaurante, cafetería etc., que ir a una tienda o supermercado.

2.5.1.3 Poder negociador de los compradores

Los consumidores negocian una calidad superior, más servicios, menor precio; lo que hace que las empresas compitan entre sí para satisfacer a los clientes.

En esta industria el poder negociador de los compradores es alto, ya que hay gran variedad de establecimientos que ofrecen calidad, servicio y en algunos casos precios bajos; lo que obliga a los establecimientos de comidas y bebidas que ofrecen productos similares a competir.

Por otra parte, en aquellos establecimientos en los que se ofrece productos/servicios que la gente está dispuesta a pagar más por ellos, el poder negociador de los clientes disminuye, son más exigentes; puesto que el producto/servicio es tan exclusivo, prestigioso o diferenciado, que el cliente está dispuesto a pagar por él cualquier cantidad, se puede citar como ejemplo las botellas de licores muy finos y escasos, la comida de un restaurante exclusivo, que le da status al cliente.

2.5.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Debido al crecimiento de la industria en los últimos años, ha aumentado el número y la variedad de proveedores para la industria de servicios alimenticios, lo que le da a los establecimientos de comidas y bebidas un alto poder negociador con los proveedores.

Dentro de esta industria, no existe la posibilidad de integración hacia adelante o hacia atrás, dada la gran variedad de insumos necesarios en los establecimientos de comidas y bebidas.

CAPITULO III

INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

CAPITULO III

INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

3.1 INTRODUCCION

La investigación fue realizada para conocer si los productos que se ofrecerán en la cafetería pueden tener o no acogida por los clientes.

La investigación se realizará a hombres y mujeres que residan o frecuenten el sector de La Mariscal (consumidores finales).

3.2 OBJETIVOS Y NECESIDADES DE INFORMACION

3.2.1 Objetivos

3.2.1.1 Objetivos Generales

- Determinar la factibilidad de la creación y establecimiento de una cafetería en el sector de La Mariscal.

3.2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar el volumen de consumidores que visitan las cafeterías.
- Determinar las razones por las que los consumidores escogen determinada cafetería.
- Determinar el gasto promedio de los consumidores que visitan una cafetería.
- Determinar la aceptación de los productos que se ofrecerán en la cafetería por los clientes.
- Estimar el potencial de compra de los productos que ofrece la cafetería a los clientes.
- Estimar el volumen de compra semanal de los productos.
- Determinar cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores por los diferentes productos.

3.2.2 Necesidad de Información

- ¿Cuántas personas visitan las cafeterías de La Mariscal?.
- ¿Por qué escogen las personas determinada cafetería?.
- ¿Cuál es el gasto promedio de las personas cuando visitan una cafetería?.
- ¿Qué aceptación de compra tienen los productos que ofrece la cafetería?.
- ¿Cuánto de cada producto están dispuestos a consumir?.
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por los productos?.

3.3 METODOLOGIA

3.3.1 Diseño de la Investigación

En la investigación de mercados, se realizó un levantamiento de datos utilizando investigación exploratoria que permitió buscar ideas y claves interesantes acerca de la situación de las cafeterías en la Ciudad de Quito, y más específicamente en el sector de La Mariscal. La investigación descriptiva fue usada para determinar las características de la población que consumirá el producto y utilizará el servicio de cafetería; así como la tasa de consumo de la población que demanda los servicios de las cafeterías. Este método descriptivo nos permitió evaluar los atributos o características del producto/servicio a ofrecerse, el volumen de consumo; así como el precio.

La herramienta que se utilizó para la recolección de información directamente de la muestra; fue la encuesta personal. La cual fue dirigida a hombres y mujeres mayores de 18 años que vivan o frecuenten el sector de La Mariscal; de manera *aleatoria*. (Ver Anexo B-1)

Se hará uso de diversas fuentes de información secundaria, tales como: documentos de entidades públicas; publicaciones del Ministerio de Turismo del Ecuador, así como documentos encontrados en archivos de diferentes universidades de la ciudad, del Plan Integral de Rehabilitación de La Mariscal, del INEC, del Municipio de Quito, de la Dirección Metropolitana de Desarrollo Territorial y Vivienda.

Como refuerzo en los métodos cualitativos se realizará observaciones directas a los establecimientos, mediante visitas en diferentes horarios de funcionamiento, como medio de comprobación de los datos obtenidos de otras fuentes. Además se realizará entrevistas personales no estructuradas dirigidas a dueños, personal de servicio, personal administrativo de algunos establecimientos de comidas y bebidas que funcionan legalmente en la Ciudad de Quito.

ZONA EN LA QUE SE REALIZO LA INVESTIGACION DE MERCADO

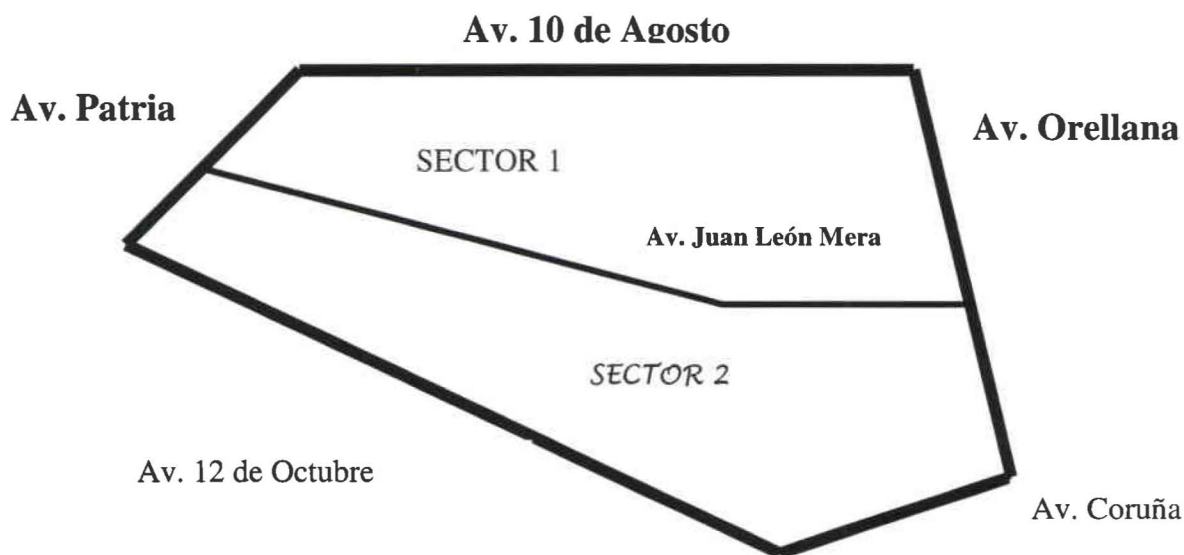
Las encuestas fueron realizadas dentro de los límites del sector La Mariscal.

Se delimitó dos sectores:

- *Sector 1*: Entre la Av. Juan León Mera y Av. 10 de Agosto; y entre la Av. Patria y Av. Orellana.
- *Sector 2*: Entre la Av. 12 de Octubre y Av. Juan León Mera; y entre la Av. Patria y Av. Orellana y Coruña.

La superficie de La Mariscal es de 181,3 hectáreas aproximadamente⁴¹; está formado por dos barrios: Barrio Colón y Barrio Mariscal Sucre.

Se realizó el 50% de las encuestas en el sector 1; y el otro 50% en el sector 2. De esta manera se cubrió todo el sector de La Mariscal.



ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA:3.1

Este sector fue escogido puesto que La Mariscal es un sitio privilegiado de la ciudad por la afluencia de diversidad de culturas, lo que contribuye a dar una propia y particular identidad al sector, como integrador de diversas costumbres e ideologías, combinándose con la nuestra, dando lugar a un pintoresco sector que guarda los recuerdos de una gran época de Quito.⁴²

“La Mariscal es una zona residencial, turística y comercial. La ciudadela Mariscal Sucre está situada aproximadamente a un kilómetro al norte de los límites del Centro

⁴¹ Plan Integral de Desarrollo de La Mariscal, pag: 9.

⁴² Ibid, pag: 11.

Histórico, al Norte del Parque El Ejido; su topografía es plana, excepto en su parte oriental.”⁴³. Su ubicación con respecto a la ciudad le da una característica de centro urbano, que contiene diversidad de funciones y que sirve de comunicación y paso al Centro Histórico de Quito.

3.3.1.1 Población Destinataria

Las personas a las que se desea llegar con los productos son mujeres y hombres que vivan o frecuenten el sector de La Mariscal por una u otra razón.

3.3.1.1.1 Población:

En la actualidad, en el sector de La Mariscal habitan 8.800 personas; 2.200 hab. en el Barrio La Colón y 6.600 hab. en el Barrio Mariscal Sucre; como lo muestra el gráfico 3.1.

Una de las variables que explican el actual deterioro de La Mariscal es la migración de los habitantes del sector; debido a la creciente problemática que se desarrolla.

Se ha producido una creciente pérdida de la población residencial del sector; de 10.372 hab. en 1990, se redujo a 8.800 hab. aproximadamente en el 2002⁴⁴. (gráfico 3.2)

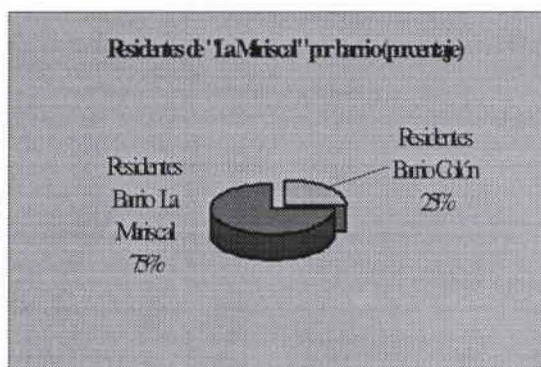


Gráfico 3.1

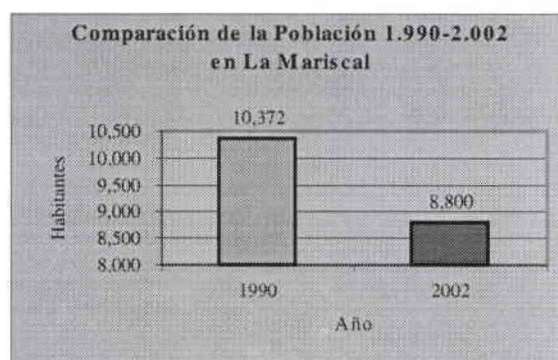


Gráfico 3.2

FUENTE: Entrevista a la Sra. Marta Troya Mena, Presidenta del Comité Barrial de La Mariscal
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

“Los grupos de edades de la población indican un número mayoritario de población adulta y madura, es decir, existe un envejecimiento de la población, esto en contraste con lo que ocurre con los sectores inmediatos en las áreas centrales de la ciudad y los sectores periféricos”⁴⁵ Gráfico: 3.3.

⁴³ Plan Integral de Desarrollo de La Mariscal, pag: 8.

⁴⁴ Entrevista a la Sra. Marta Troya, Presidenta del Comité Barrial de La Mariscal.

⁴⁵ Plan Integral de Desarrollo de La Mariscal, pag: 13.

3.3.1.1.2 Actividades Económicas

De acuerdo a los datos y análisis de las actividades económicas que se han ido dando en La Mariscal, se puede definir como la primera y principal actividad económica, el comercio y en especial lo referente al servicio turístico, luego vienen las actividades administrativas privadas y públicas, y un porcentaje manejable de comercio informal.⁴⁸

3.3.1.1.3 Accesibilidad y Transporte

La presencia de un gran número de población flotante, produce el aumento de vehículos y líneas de transporte que transitan por el sector.

El sector de La Mariscal cuenta con 78 rutas de buses, más el Sistema Integrado del Trolebus; además de contar con varias vías de comunicación en sentido norte-sur y sur-norte, que facilitan el acceso al sector

3.3.1.2 Muestra

Con el marco muestral anterior, que es el número aproximado de la población total de La Mariscal; se determinó el tamaño muestral.

El tamaño de la muestra fue seleccionado bajo el siguiente procedimiento:
Se determinó la fórmula a utilizarse:

$$n = \{Z^2 * (p * q)\} / e^2$$

(FORMULA 3.1)

$Z = 2$ equivalente al 95,5 % de confianza.

$e =$ Margen de error, equivalente al 7%.

$p = 0.5$

$q = 0.5$

Para obtener el siguiente resultado:

$$n = 2^2 * (0.5 * 0.5) / 0.07^2$$

$n = 204$ encuestas.

⁴⁸ Plan Integral de Desarrollo de La Mariscal, pag: 1.

En este caso se ajusta el tamaño de la muestra de acuerdo al tamaño de la población, con la siguiente fórmula:

$$.n' = (n*N) / [N + (n - 1)]$$

(FORMULA 3.2)

N = Tamaño de la población; 133.133 personas.

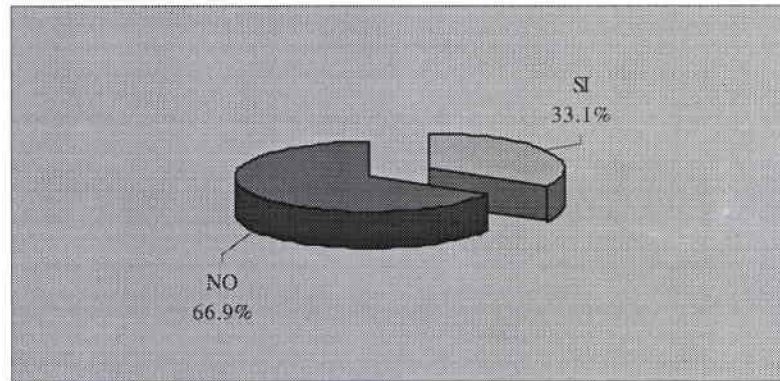
Obteniendo el siguiente resultado:

$$n' = (204*133.133) / [133.133 + (204 - 1)]$$

$$n' = 203.68 \text{ encuestas} \longrightarrow 204 \text{ encuestas}$$

3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.4.1 Personas que visitan las cafeterías del sector La Mariscal

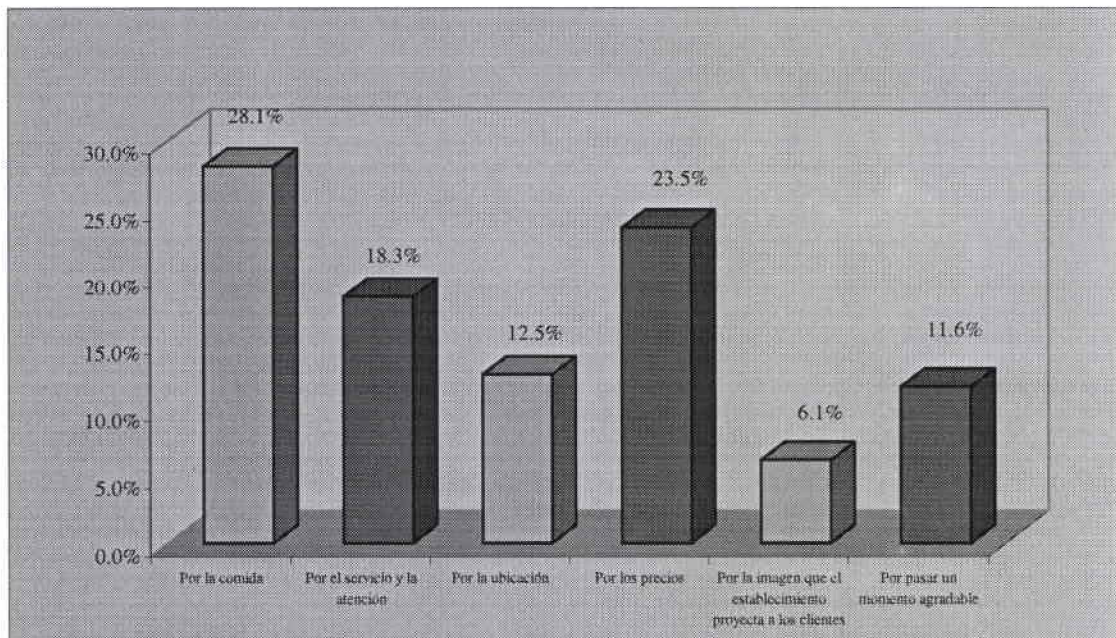


ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

GRAFICO 3.4

El 33.1 % de la población visita las cafeterías de sector, como se puede observar en el gráfico 3.4.

3.4.2 Aspectos que los clientes toman en cuenta al momento de escoger determinada cafetería



ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

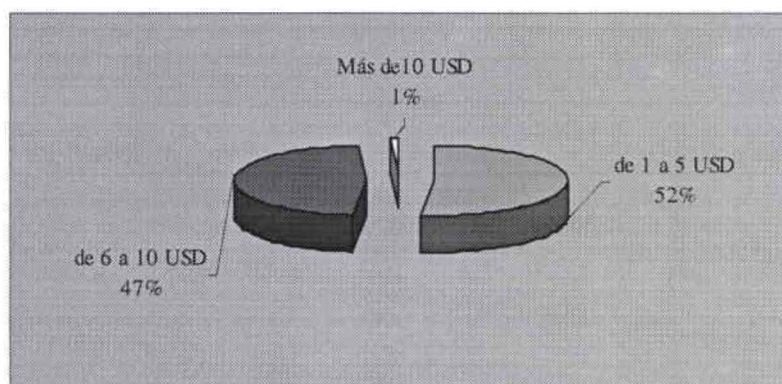
GRAFICO 3.5

El gráfico 3.5 presenta los motivos que el cliente toma en cuenta el momento de escoger la cafetería que ha de visitar; el 28.1% elige el establecimiento por la comida que ofrece al cliente, el 23.5% lo prefiere por los precios, el 18.3% por el servicio y la atención que

brinda al cliente, el 12.5% por la ubicación, el 11.6% por pasar un momento agradable y el 6.1% por la imagen que proyecta el establecimiento.

Con esta información se puede concluir que la gente escoge determinada cafetería principalmente por la comida que ofrece y por los precios a los que vende sus productos. El servicio y la ubicación de la cafetería son factores también muy importantes que influyen en la decisión del cliente.

3.4.3 Gasto promedio de los consumidores de las cafeterías



ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

GRAFICO 3.6

El 52% de la población que visita las cafeterías gasta de 1 a 5 dólares por salida; el 47% gasta entre 6 y 10 USD; un 1% gasta más de 10 dólares, como se puede ver en el gráfico 3.6.

Esto deja ver claramente que hay un alto porcentaje de gente que busca precios accesibles, las personas no gastan cantidades muy altas cuando van a una cafetería; principalmente porque un gran número de ellos gusta de salir a divertirse o a comer varias veces a la semana razón por la que deben medir sus gastos por salida. Además por lo general las cafeterías son establecimientos que ofrecen productos cuyo precio no sobrepasa los 5 dólares.

3.4.4 Aceptación del producto por los clientes

El gráfico 3.7 muestra la aceptación que tiene cada uno de los diferentes productos que se ofrecerá en la cafetería. Como se puede apreciar el 68.2% de la población compra sánduches; el 59.5% ensaladas de frutas, el 40.2% compra ensaladas de vegetales, el 61.8% empanadas, el 71.6% postres, el 75.1% pizzas; esto con respecto a los platillos, en cuanto a las bebidas, el 91.5% compra gaseosas, el 81.5% agua en botella, el 52.1% compra infusiones y agua aromática, el 71.2% café, el 62.8% cerveza. Los jugos y batidos de fruta tienen poca aceptación entre la población; 39.9% y 42.1% respectivamente; esto puede deberse a que hay un número muy reducido de lugares en donde la gente puede comprar estos productos. Lo que es una ventaja para el negocio, ya que estos productos son sanos y naturales; y la gente procura cuidar su salud; por lo que se debe desarrollar una estrategia de promoción para dar a conocer los productos que ofrece la cafetería y sus ventajas.

3.4.5 Volumen de compra semanal

El análisis se basa en el número de unidades semanales que los consumidores compran de cada uno de los productos que se ofrecerán en la cafetería.

Para este fin se estableció cuatro rangos de volumen de compra:

- No compra semanalmente el producto.
- De 1 a 3 veces por semana.
- De 4 a 6 veces por semana.
- Más de 6 veces por semana.

3.4.5.1 Volumen de compra de alimentos

3.4.5.1.1 Volumen de compra de sánduches

El 34.2% de personas que compran sánduches no lo hacen semanalmente, el 53.1% compran sánduches de 1 a 3 veces por semana, el 11.5% de 4 a 6 veces por semana y el resto, más de 6 veces por semana. (gráfico 3.8).

3.4.5.1.2 Volumen de compra de ensaladas de frutas

El 32% de personas que compran ensaladas de frutas no lo hacen semanalmente, el 59% compran sánduches de 1 a 3 veces por semana, el 5.8% de 4 a 6 veces por semana y el 3.2% las compra más de 6 veces por semana. (gráfico 3.8).

3.4.5.1.3 Volumen de compra de ensaladas de vegetales

El 39.8% de personas que compran ensalada de vegetales no lo hacen semanalmente, el 48.2% lo hacen de 1 a 3 veces por semana, el 11.5% compra este tipo de ensaladas de 4 a 6 veces por semana y el resto, más de 6 veces por semana. (gráfico 3.8).

3.4.5.1.4 Volumen de compra de empanadas

El 32.2% de personas que compran empanadas no las compran semanalmente, el 51.8% compran empanadas de 1 a 3 veces por semana, el 12% de 4 a 6 veces por semana y el 4% las compran más de 6 veces por semana. (gráfico 3.8).

3.4.5.1.5 Volumen de compra de postres

El 4.2% de personas que compran postres como trozos de pastel o helados no lo hacen semanalmente, el 79.2% compran este tipo de postres de 1 a 3 veces por semana, el 15.6% lo hacen de 4 a 6 veces por semana y el resto más de 6 veces por semana. (gráfico 3.9).

3.4.5.1.6 Volumen de compra de pizzas individuales

El 39.1% de personas que compran pizzas o porciones individuales de pizza no lo hacen semanalmente, el 51.1% compran pizzas individuales de 1 a 3 veces por semana, el 9.8% de 4 a 6 veces por semana y el 0% compra pizza más de 6 veces por semana. (gráfico 3.9).

Estos porcentajes dejan ver que los consumidores alternan los alimentos que compran semanalmente; es decir, la gente no consume un solo tipo de alimento en la semana. Este es un factor muy importante que hay que tomar en cuenta para la compra de materia prima para la elaboración de los productos que produce la cafetería; y para la compra de aquellos productos preparados y semi-preparados. Con esto se puede evitar la compra innecesaria de los productos y materia prima antes mencionados, lo que perjudicaría al negocio, ya que son productos perecibles.

3.4.5.2 Volumen de compra de bebidas

3.4.5.2.1 Volumen de compra de gaseosas (botella de 500 cc)

El 5.7% de personas que compran gaseosas no lo hacen semanalmente, el 28.1% compran las gaseosas de 1 a 3 veces por semana, el 35.2% lo hacen de 4 a 6 veces por semana y el 31% compra gaseosas más de 6 veces por semana. (gráfico 3.9).

3.4.5.2.2 Volumen de compra de agua en botella

El 3.4% de personas que compran agua en botella, sea esta natural o con gas no la compran semanalmente, el 38.7% compran dicha bebida de 1 a 3 veces por semana, el 38.7% de 4 a 6 veces por semana y el 29.1% compra agua en botella, más de 6 veces por semana. (gráfico 3.9).

3.4.5.2.3 Volumen de compra de agua aromática

El 15.6% de personas que compran agua aromática no lo hacen semanalmente, el 56.5% lo hacen de 1 a 3 veces por semana, el 20.5% de 4 a 6 veces por semana y el resto más de 6 veces por semana. (gráfico 3.10).

3.4.5.2.4 Volumen de compra de café

El 12.3% de personas que compran café (taza) no lo hacen semanalmente, el 23% lo hacen de 1 a 3 veces por semana, el 59.5% de 4 a 6 veces por semana y el 5.2% más de 6 veces por semana. (gráfico 3.10).

3.4.5.2.5 Volumen de compra de jugo de frutas naturales

El 1.1% de personas que compran jugo de frutas no lo hacen semanalmente, el 45% compran jugos de 1 a 3 veces por semana, el 39% de 4 a 6 veces por semana y el 14.9% compran este producto más de 6 veces por semana. (gráfico 3.10).

3.4.5.2.6 Volumen de compra de batido de frutas naturales

El 40.3% de personas que compran este tipo de bebidas no lo hacen semanalmente, el 44% compran batidos de 1 a 3 veces por semana, el 10.2% de 4 a 6 veces por semana y el resto más de 6 veces por semana. (gráfico 3.10).

3.4.5.2.7 Volumen de compra de cerveza

El 4% de personas que compran cerveza no lo hacen semanalmente, el 60.2% compran esta bebida de 1 a 3 veces por semana, el 18.5% de 4 a 6 veces por semana y el 17.3% la compran más de 6 veces por semana. (gráfico 3.10).

En resumen; los consumidores compran bebidas como; agua aromática e infusiones, jugos y batidos de frutas naturales y cerveza de 1 a 3 veces por semana; y compran café, gaseosas y agua envasada de 4 a 6 veces por semana.

Esta información servirá como base para el pronóstico de las ventas totales en unidades.

3.4.6 Precio de los productos

El análisis está basado en el rango de precios que la gente está dispuesta a pagar por cada uno de los productos que ofrecerá la cafetería.

Se establecieron 5 rangos de precios:

- De 0.50 a 1 USD
- De 1.10 a 1.30 USD
- De 1.31 a 1.50 USD
- De 1.51 a 1.70 USD
- Más de 1.70 USD

No a todos los productos se les aplicó los cinco rangos de precios.

Los rangos de precios fueron aplicados, de acuerdo a los diferentes precios que el autor observó en algunos locales del sector; en base a los mismos se puso un suelo y un techo para dichos precios.

3.4.6.1 Precio de los alimentos

3.4.6.1.1 Precio de las ensaladas de frutas

El gráfico 3.11 detalla el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por una ensalada de frutas mediana. De las personas que compran ensaladas de frutas; el 65.2% pagaría de 0.50 a 1 USD; 19.3% pagaría de 1.10 a 1.30 USD, el 12.1% de 1.31 a 1.50 USD, el 2.1% pagaría de 1.51 a 170 USD y el resto pagaría más de 1.70 USD

3.4.6.1.2 Precio de las ensaladas de vegetales

El gráfico 3.11 detalla el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por una ensalada de vegetales mediana. De las personas que compran ensaladas de vegetales; el 49.7% pagaría de 0.50 a 1 USD; 29.9% pagaría de 1.10 a 1.30 USD, el 9.9% de 1.31 a 1.50 USD, el 8.3% pagaría de 1.51 a 170 USD y el resto pagaría más de 1.70 USD.

3.4.6.1.3 Precio de las pizzas

De las personas que compran pizza; el 15% de los consumidores están dispuestos a pagar por una pizza individual de 0.5 a 1 USD; el 29.8% pagaría de 1.10 a 1.30 USD, el 49.7% de 1.31 a 1.50 USD, el 3.4% pagaría de 1.51 a 170 USD y el resto pagaría más de 1.70 USD.(gráfico 3.11).

3.4.6.1.4 Precio de los postres

El gráfico 3.11 detalla el precio que los consumidores que compran postres están dispuestos a pagar por uno. De la siguiente manera: el 59.6% pagaría de 0.50 a 1 USD; 26.1% pagaría de 1.10 a 1.30 USD; y, el 14.3% más de 1.30 USD.

3.4.6.1.5 Precio de las empanadas

El gráfico 3.12 detalla el precio que los consumidores que compran empanadas están dispuestos a pagar por ellas. el 71.3% pagaría de 0.50 a 1 USD; 16.9% pagaría de 1.10 a 1.30 USD; y, el 11.8% más de 1.30 USD.

3.4.6.1.6 Precio de los sánduches

De las personas que compran sánduches; el 57.2% de los consumidores están dispuestos a pagar por un sánduche de 0.5 a 1 USD; el 24% pagaría de 1.10 a 1.30 USD, el 14.7% de 1.31 a 1.50 USD; y, el 4.1% pagaría de más de 1.50 USD.(gráfico 3.14).

Se puede concluir que las mayoría de las personas están dispuestas a pagar de 0.50 a 1 USD por los productos antes mencionados, excepto por la porción individual de pizza, por la que están dispuestos a pagar de 1.31 a 1.50 USD.

3.4.6.2 Precios de las bebidas

3.4.6.2.1 Precio del agua aromática e infusiones

De las personas que compran este tipo de bebida; el 49.2% de los consumidores están dispuestos a pagar por una taza de agua aromática o infusión de 0.5 a 1 USD; el 38% pagaría de 1.10 a 1.30 USD; y, el 12.8% pagarían más de 1.30 USD. (gráfico 3.12).

3.4.6.2.2 Precio del café

De las personas que compran este tipo de bebida; el 55.2% de ellos están dispuestos a pagar por una taza de café de 0.5 a 1 USD; el 29% pagaría de 1.10 a 1.30 USD; y, el porcentaje restante pagarían más de 1.30 USD. (gráfico 3.12).

3.4.6.2.3 Precio de las gaseosas y del agua envasada

De las personas que compran estos productos; el 91.4% de los consumidores de gaseosas y el 87.6% de los consumidores de agua envasada están dispuestos a pagar por ellos de 0.5 a 1 USD; y el 8.7% de los consumidores de café, y el restante porcentaje de los de agua pagarían más de 1 USD. (gráfico 3.13).

3.4.6.2.4 Precio de los jugos y batidos de frutas naturales

De las personas que compran jugos y batidos de frutas naturales; el 10% de los consumidores de jugos y el 5.8% de los consumidores de batidos están dispuestos a pagar por ellos de 0.5 a 1 USD; y el 21% de los consumidores de jugos, y el 35% de los de batidos pagarían de 1.10 a 1.30 USD. Pagarían por un jugo de 1.31 a 1.50 USD el 59% de los consumidores y por un batido el 55.1%; y el 10% de los consumidores de jugos y el 4.1% de los de batidos de frutas estarían dispuestos a pagar por ellos más de 1.50 USD. (gráfico 3.14).

3.4.6.2.5 Precio de la cerveza

De las personas que compran cerveza; el 10.3% de los consumidores están dispuestos a pagar por una cerveza importada de 0.5 a 1 USD; y el 18.9% de los consumidores pagarían más de 1.10 a 1.30 USD. Pagarían por una cerveza de este tipo 1.31 a 1.50 USD el 31.2% de los consumidores; y el 10% estarían dispuestos a pagar por ella más de 1.50 USD. (gráfico 3.14).

Se puede concluir que los consumidores pagarían de 0.50 a 1 USD por las gaseosas, el agua envasada, el agua aromática, el café; y, que estarían dispuestos a pagar de 1.31 a 1.50 USD por un jugo o batido de frutas naturales de tamaño grande. Y por último, pagarían más de 1.50 USD por una cerveza importada.

GRAFICO 3.7 Aceptación de los productos por los clientes

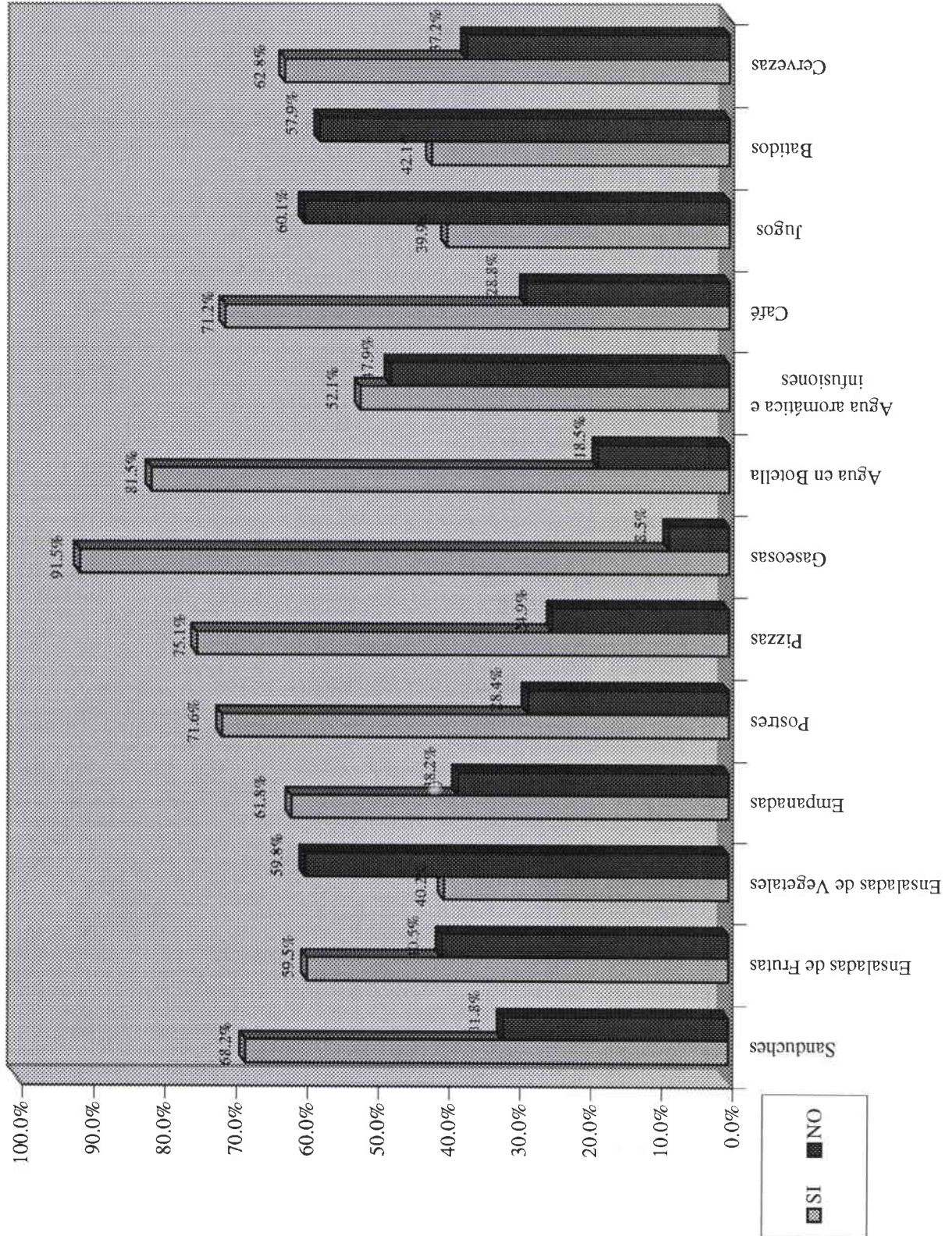


GRAFICO 3.8 Volumen de compra semanal
(Sánduches, ensaladas de frutas y vegetales, empanadas)

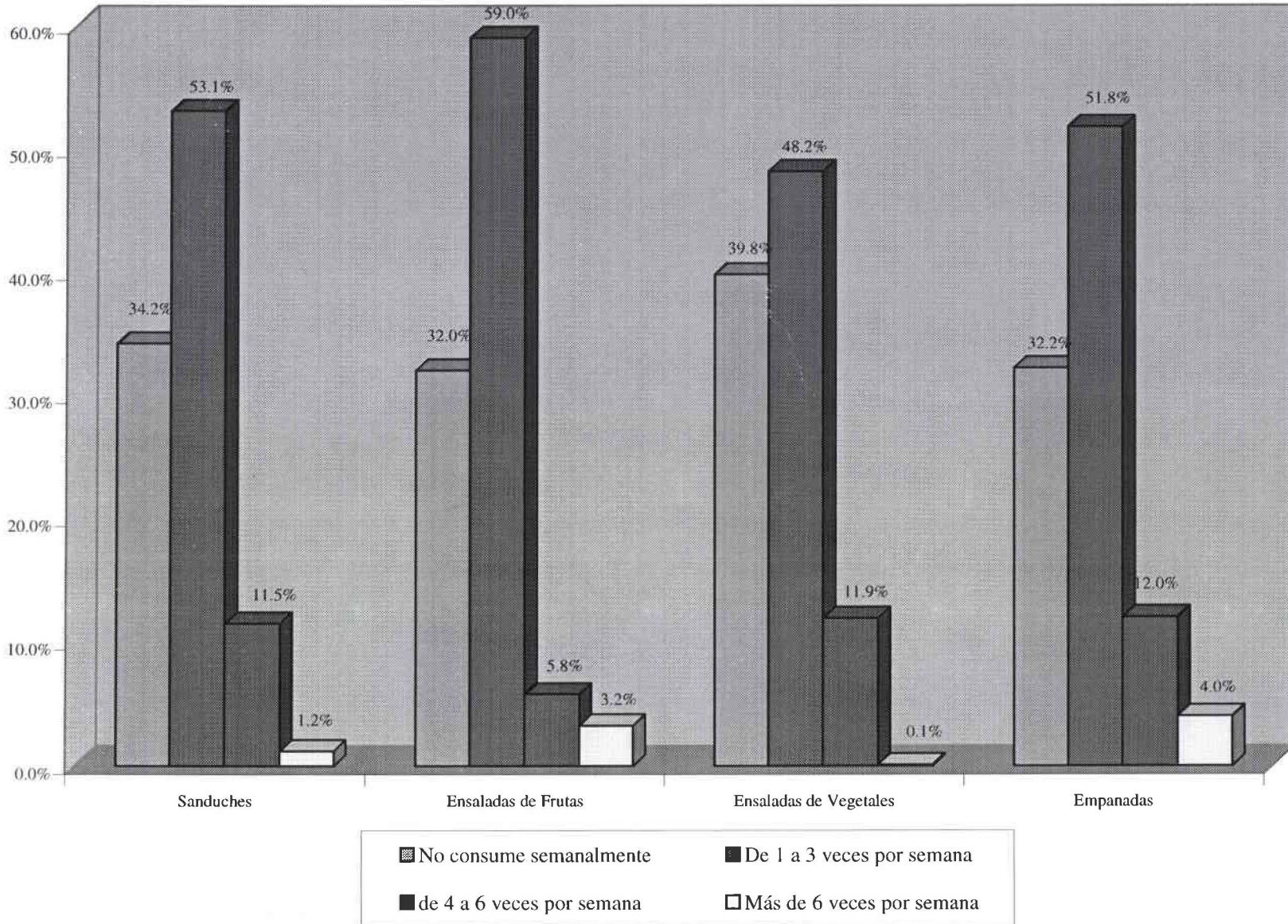


GRAFICO 3.9 Volumen de compra semanal
(Postres, pizzas, gaseosas y agua en botella)

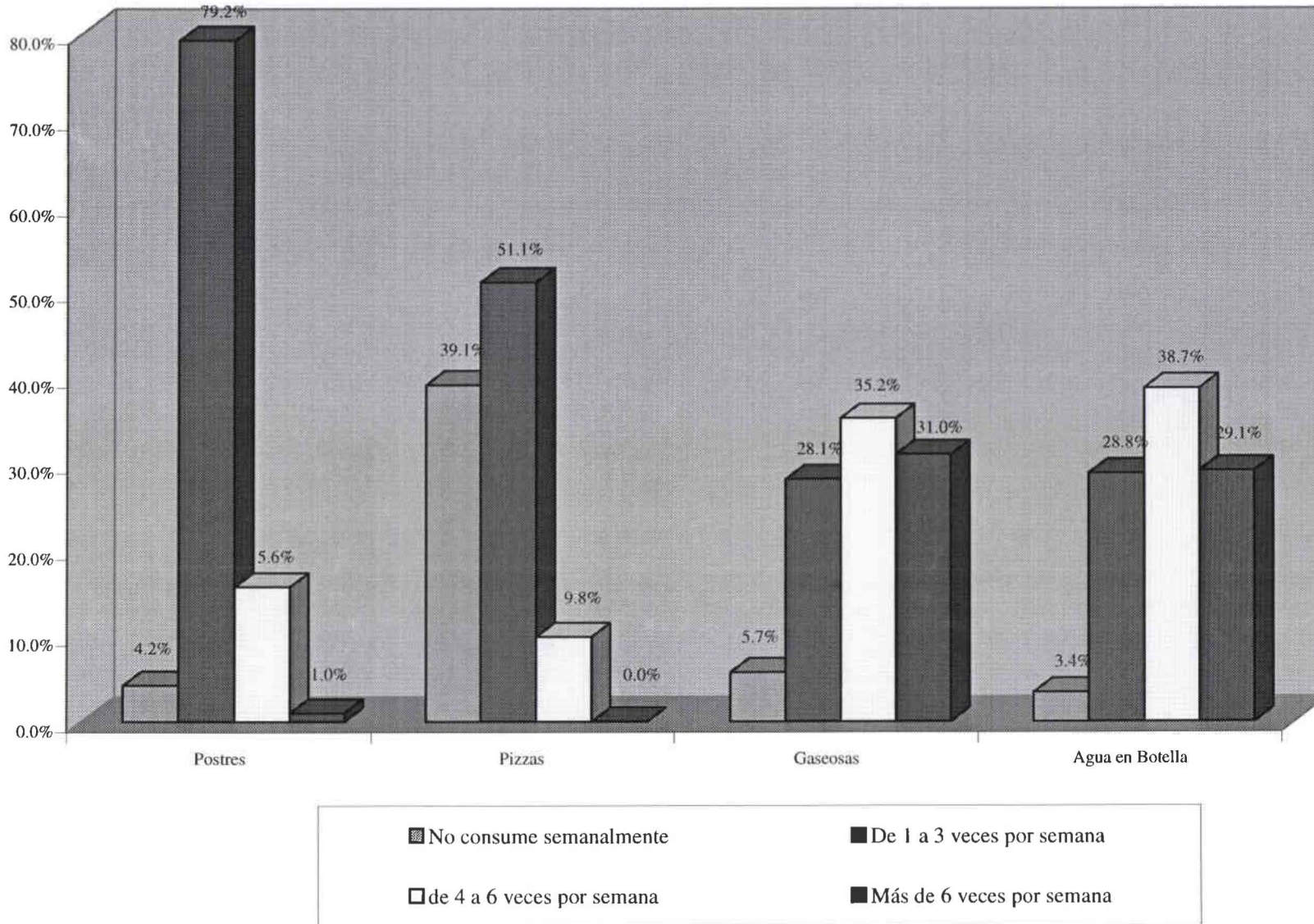
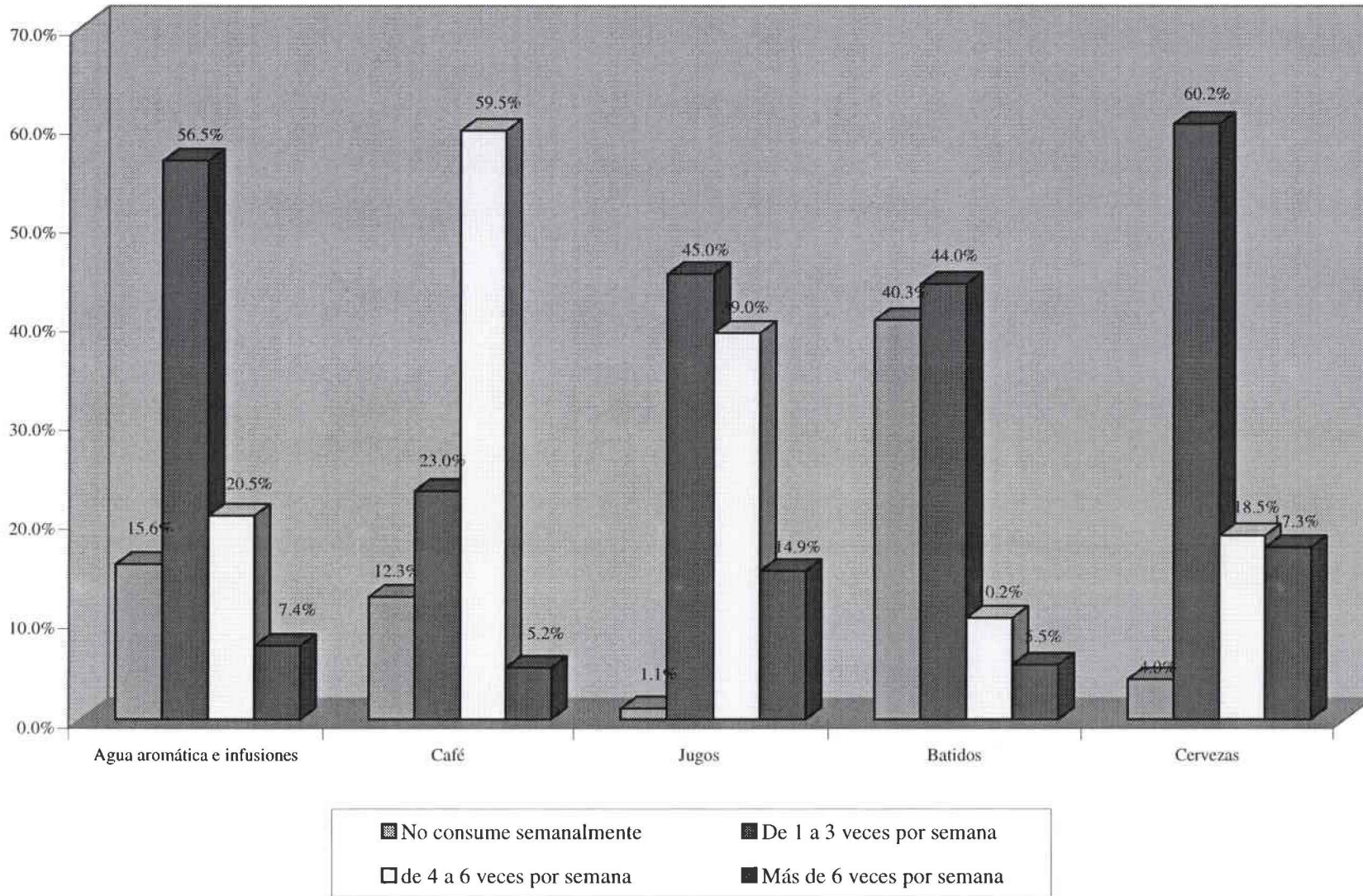


GRAFICO 3.10 Volumen de compra semanal
 (Agua aromática e infusiones, café, jugos y batidos de frutas naturales y cervezas)



**GRAFICO 3.11 Rango de precios
(Ensaladas de frutas y vegetales; y pizza)**

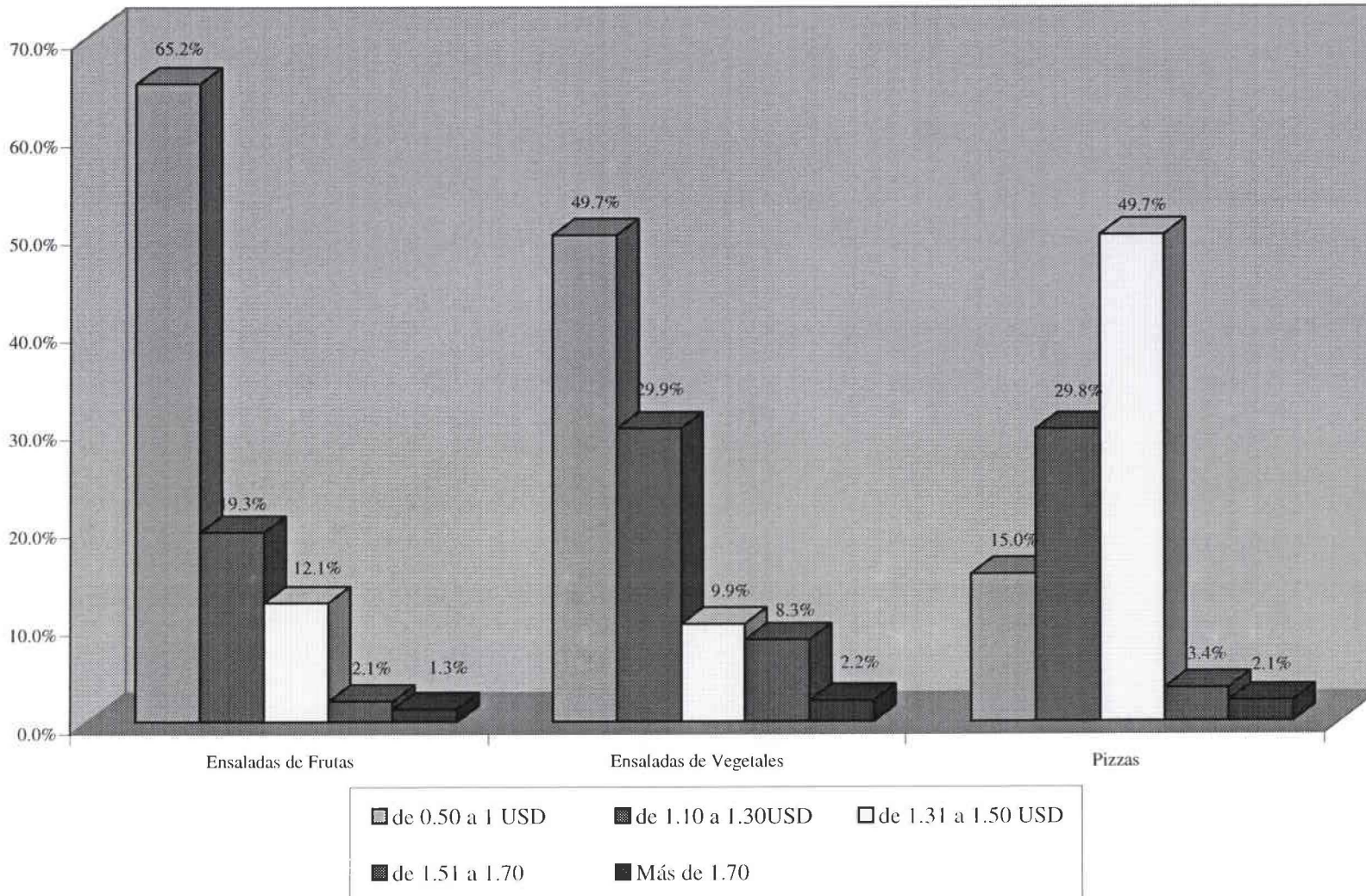


GRAFICO 3.12 Rango de precios
(Postre, agua aromática e infusiones y café)

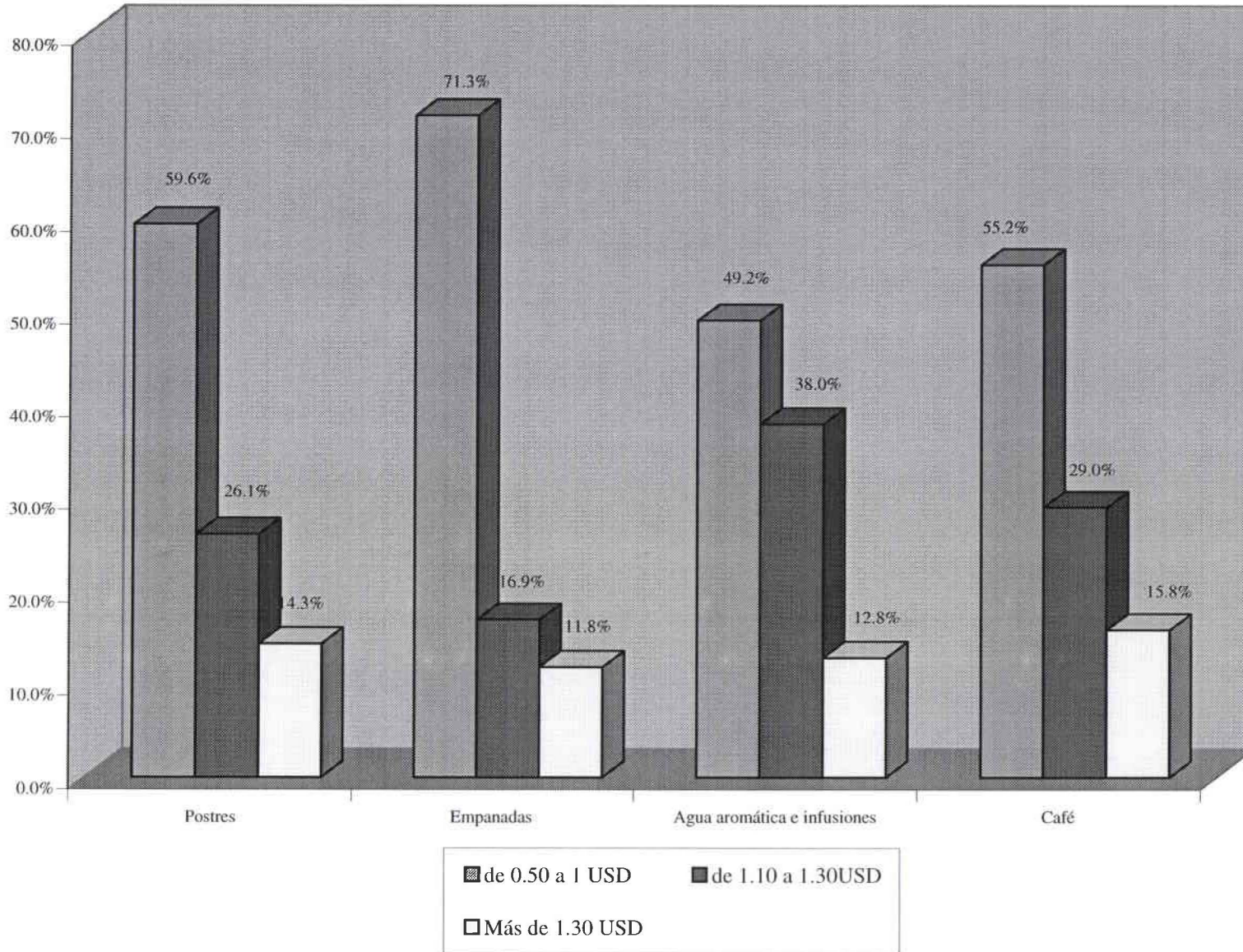


GRAFICO 3.13 Rango de precios
(Gaseosas y agua en botella)

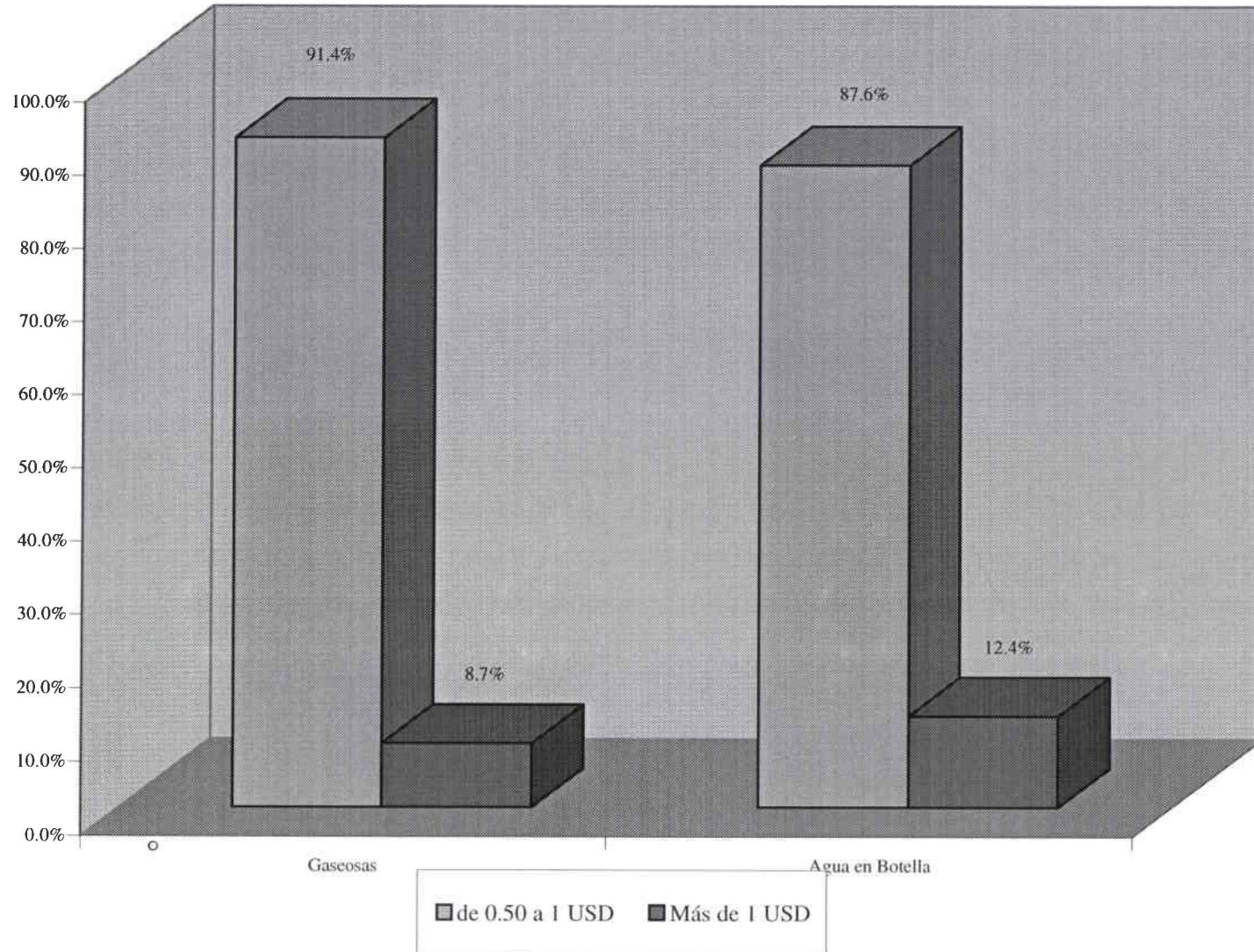
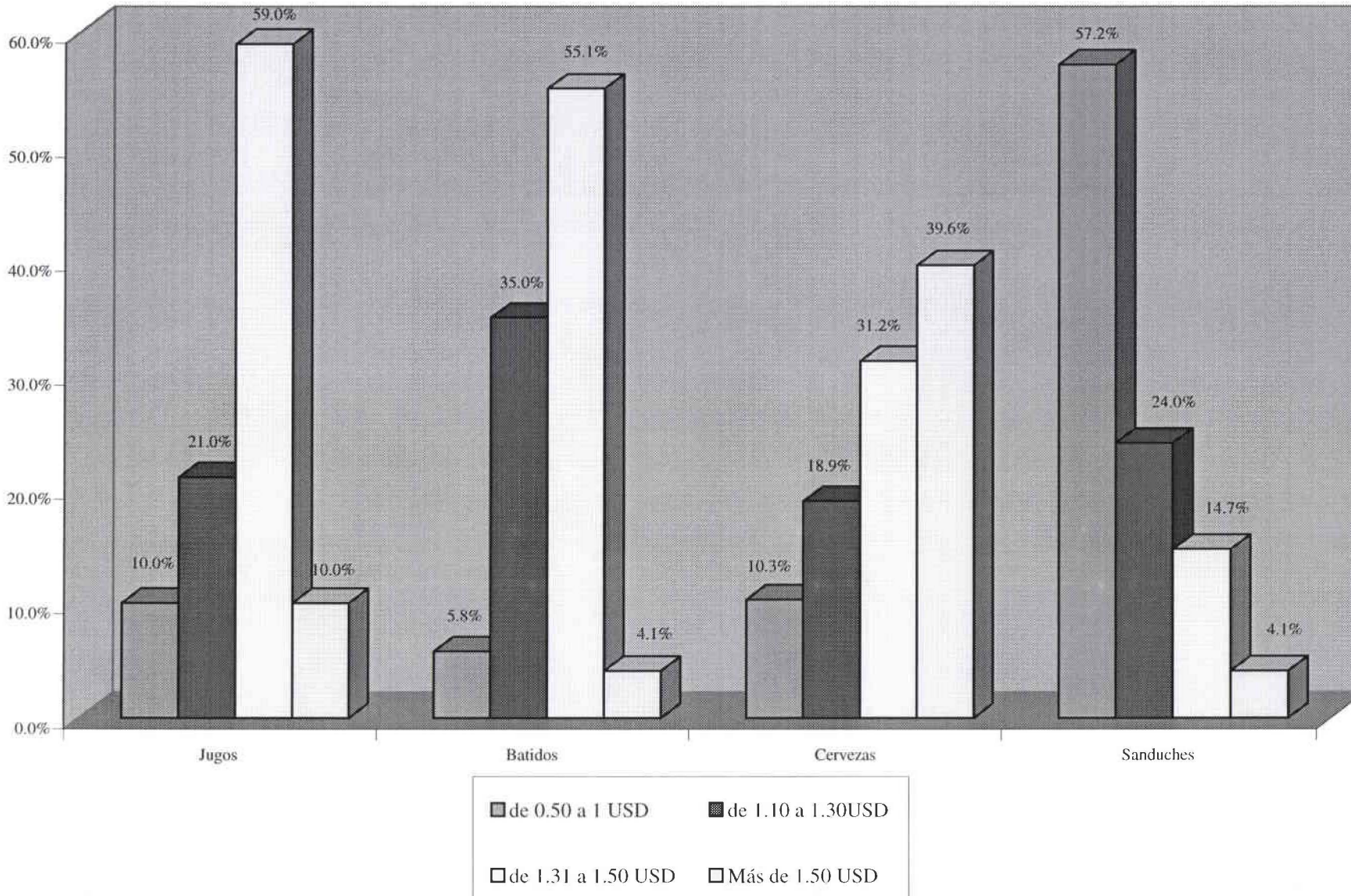


GRAFICO 3.14 Rango de precios
(Jugos y batidos de frutas naturales, cervezas y sánduches)



3.5 FACTORES REACIONADOS CON EL PRECIO

El estudio de mercado arrojó como resultado que los consumidores están dispuestos a pagar por la mayor parte de los productos que ofrece la cafetería de 0.50 a 1 USD.

Este precio reducido puede deberse a la crisis económica por la que está pasando la mayor parte de la población.

Desgraciadamente hay muchos factores económicos, gubernamentales y políticos que afectan los precios de los productos; y que en un momento determinado obligaría a que estos se incrementen afectando el negocio, ya que la gente dejaría de consumir o consumiría en menor proporción.

Este tipo de factores pueden contrarrestarse optimizando la materia prima que se utiliza para la elaboración de los productos, disminuyendo los desperdicios que se producen en la producción. Mejorando el tiempo de elaboración de los alimentos y bebidas; incrementando el número de personas atendidas por lapso de tiempo; además se debe procurar contactar a aquellos proveedores que ofrezcan los mejores y más convenientes precios.

3.5.1 Competencia

La cafetería tiene mucha competencia; no únicamente se considera competencia a las demás cafeterías del sector; sino a todos los establecimientos que expendan productos similares o sustitutos a los que se ofrece en el negocio, desde tiendas de barrio, hasta restaurantes, pasando por los negocios informales de hot-dogs hasta las máquinas expendedoras.

3.5.2 Proveedores

Se debe tratar de ubicar varios proveedores tanto de materias primas, como de productos semi-elaborados (Convenience Food), envases, etc; ya que el depender de uno solo implicaría el riesgo de dejar de producir o dejar de vender si uno de ellos llegase a fallar en su entrega.

Ultimamente, ha aparecido un grupo de agricultores, de los conocidos “huertos familiares”, quienes se han dedicado a distribuir frutas y vegetales de temporada a los diferentes establecimientos de comidas y bebidas a precios muy convenientes. Esta es una muy interesante opción a considerar dentro de la cartera de proveedores con la que se debe contar.

3.5.3 Clientes

Del levantamiento de la muestra se obtuvo que la población total de La Mariscal es de 133.133 personas; el sector tiene un flujo diario de 124.335 personas.

La población flotante de las cafeterías del sector es de 9.085 personas, lo que quiere decir que en promedio cada cafetería de La Mariscal atiende 124 personas diariamente.

El negocio pretende llegar a hombres y mujeres que vivan o frecuenten el sector.

3.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Las limitaciones principales que se presentaron en la investigación fueron las siguientes:

- ❖ Tiempo limitado para la realización de la investigación.
- ❖ Poco presupuesto para la investigación.
- ❖ Falta de colaboración por parte de las personas encuestadas.

3.7 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

En el sector de La Mariscal se desarrollan múltiples actividades comerciales, turísticas, de diversión, etc. Esto hace que haya gran afluencia de personas diariamente, lo que se traduce en un gran consumo de servicios alimenticios especialmente.

Esto constituye una oportunidad para el negocio, ya que se desea implantar un establecimiento que ofrezca servicios de cafetería a la población; el cual deberá atender los deseos, necesidades y preferencias del consumidor; y adaptarse a los cambios de que se dieran especialmente en cuanto a las preferencias.

No deben pasar por alto factores muy importantes como el precio y la calidad del producto; los clientes buscan precios accesibles a su economía y cada vez exigen más y mejor por el precio que pagan.

Por esto en la cafetería se debe ofrecer a los consumidores productos a precios cómodos, de buena calidad y procurar agregar valor a esos productos, brindar al cliente buen servicio y atención; para lograr captar la preferencia de los clientes.

Al negocio se le dará un giro innovador y creativo con respecto a la presentación de platillos y bebidas, de igual manera se desea dar un toque muy moderno y fresco a la decoración interna y externa del local. Con esto se espera agregar valor al producto/servicio que ofrece la cafetería al cliente.

CAPITULO IV

LA EMPRESA

CAPITULO IV

LA EMPRESA

4.1 VISION

VISION

Obtener una alta imagen de diferenciación en la Ciudad de Quito y en la República del Ecuador. A la vez que conseguir un alto posicionamiento en la mente de nacionales y extranjeros que visitan nuestros locales.

4.2 MISION

MISION

Entregar a nuestros clientes un excelente servicio de cafetería; manteniendo la innovación en la presentación de alimentos y bebidas mediante envases de diseños y colores novedosos; conservando estándares de rapidez y eficiencia en nuestro servicio. Todo esto en un sitio acorde a las características de mejora continua en nuestros diferentes locales, con el fin de satisfacer las necesidades, deseos y preferencias de alimentos y bebidas de los clientes.

4.3 VALORES

- Preocupación por lograr la satisfacción del cliente.
- Calidad y excelencia en los productos y servicios que se ofrecen.
- Capacidad de adaptación a los cambios que se presentan en el consumidor.
- Innovar constantemente la presentación de los diferentes platillos y bebidas que se ofrecen en la cafetería.
- Servicio caracterizado por cortesía y amabilidad en el trato a los cliente.
- Servicio personalizado y rápido.
- Honestidad y responsabilidad en el desarrollo de cada una de las actividades de la cafetería.
- Ambiente de trabajo agradable para todos y cada uno de quienes conforman el negocio.
- Contar con empleados motivados y con ganas de salir adelante y ser mejores día a día.
- Aprendizaje continuo.
- Mejoramiento constante de cada una de las actividades que se desarrollan en la cafetería.

4.4 OBJETIVOS GENERALES

- Incrementar el número de unidades vendidas por producto entre el 5% y 7% anualmente.
- Posicionar el establecimiento como un lugar creativo, novedoso, divertido; que ofrece muy buena calidad en sus productos y un excelente servicio y atención al cliente.
- Dar a conocer las características y servicios del establecimiento no únicamente en la ciudad; sino a nivel nacional.
- Lograr una diferenciación en cuanto a la presentación de los alimentos y bebidas en el establecimiento.

- Lograr diferenciar el establecimiento de los demás, a través de la fachada, decoración interna y externa del local.
- Innovar constantemente la presentación y variedad de platillos y bebidas.
- Mejorar constantemente la atención y el servicio al cliente.
- Conseguir que el ambiente de trabajo sea agradable para todos y cada uno de quienes conforman el negocio.
- Lograr que las personas que trabajan en la empresa estén siempre motivadas, con ganas de salir adelante y ser mejores cada día.
- Mejorar todos y cada uno de las actividades que se desarrollan en la cafetería
- Incrementar las utilidades en no menos del 5% anual.
- Reinvertir las mismas en un porcentaje no menor del 15%, con el fin de mejorar y lograr el desarrollo del negocio.

4.5 OBJETIVOS POR AREA

4.5.1 Objetivos del Area de Cocina - Producción

- Mantener un estricto control de calidad en la producción de los productos internamente en la cafetería.
- Disminuir los tiempo de producción de cada producto individualmente.
- Disminuir el porcentaje de desperdicios.
- Implementar métodos de producción que permitan disminuir costos fijos y variables.

4.5.2 Objetivos del Area de Servicio y Atención al Cliente

- Alcanzar las expectativas del cliente en lo referente a servicio y atención.
- Mejorar continuamente las actividades que se desarrollan en el área.
- Incrementar las ventas por producto entre el 5% y 7% anualmente.
- Aumentar la variedad y el número de items que ofrece la cafetería a partir del segundo semestre del primer año, e ir incrementándolos anualmente.
- Conseguir abarcar un número mayor de clientes, incrementando el número de locales a partir del 2.006.

4.6 ESTRATEGIAS

4.6.1 ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes potenciales son hombres y mujeres que residan o frecuenten el sector de La Mariscal por:

- Trabajo
- Estudio
- Diversión
- Comida
- Visita a amigos o familiares

- Alojamiento
- Paseo
- O que simplemente estén de paso a otro sector.

Que deseen disfrutar de un buen ambiente y de una excelente comida y bebida.

4.6.2 ¿Qué productos ofrecemos?

La cafetería ofrece al cliente variedad de productos tales como:

4.6.2.1 Descripción de los productos

El tamaño de los productos que se ofrecerán en la cafetería será un tamaño estándar único; así:

4.6.2.1.1 Sánduches medianos:

Tamaño : Pan común de 17 a 20 cm.

Tipos de sánduches:

- ❖ Sánduche de jamón y queso (pan de ajonjolí, integral o baguette; queso, jamón y mayonesa casera).
- ❖ Sánduche de pernil (pan de ajonjolí o integral; pernil, encebollado y lechuga).

**Los sánduches se prepararán en tres tipos de pan: pan ajonjolí, pan Baguette y pan integral.*

4.6.2.1.2 Ensaladas de frutas y de vegetales:

Tamaño mediano: recipiente de 750 cc (14x10x4cm para llevar).

- ❖ Ensaladas de frutas (banano, piña, frutilla, sandía, papaya y frutilla).
- ❖ Ensaladas de vegetales (lechuga, tomate, zanahoria, col, pimiento en aceite y vinagre).

4.6.2.1.3 Empanadas:

Las empanadas vienen en un solo tamaño estándar mediano (16 a 18 cm).

- ❖ Empanada de queso.
- ❖ Empanada de carne.
- ❖ Empanada de pollo.
- ❖ Empanada chilena.

4.6.2.1.4 Postres:

Pastas diversas; y trozos de pastel del tamaño de una pasta –12 x 6cm; y aderezos para decorar.

4.6.2.1.5 Pizzas Individuales:

Las pizzas al igual que las empanadas deberán ser elaboradas en un solo tamaño, el diámetro de las mismas es de 15 cm; porción para 1 sola persona.

Tipos de pizza (ingredientes):

- ❖ Pizza de jamón y queso;
- ❖ Pizza de queso y salami;

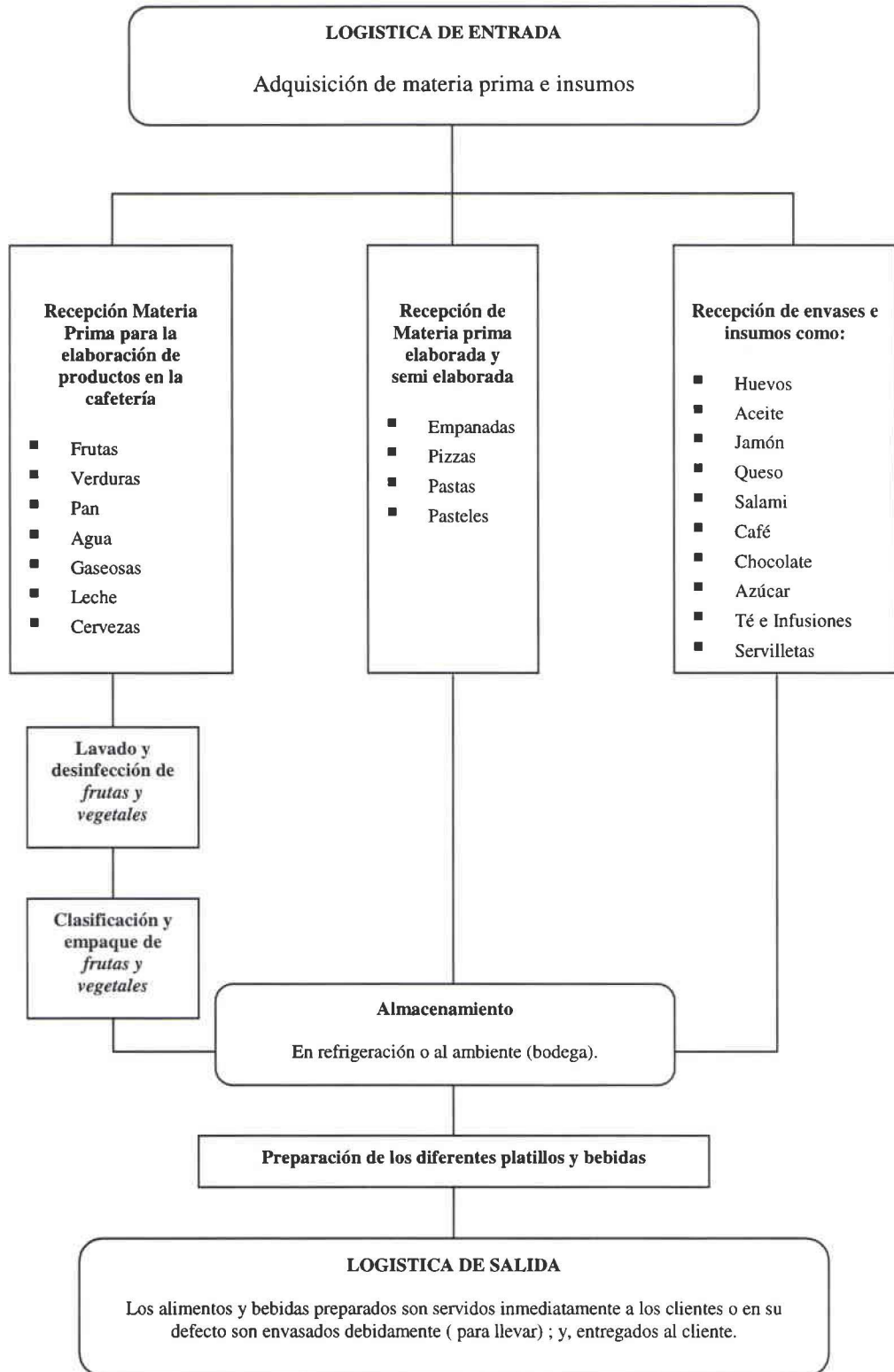
4.6.2.1.6 Bebidas No alcohólicas

- Gaseosas (500 cc - 1/2 litro)
- Agua natural (500 cc- 1/2 litro)
- Agua con gas (500 cc - 1/2 litro)
- Jugos de frutas naturales (480 ml – 2 tazas)
- Batidos de frutas naturales (480 ml – 2 tazas)
- Agua aromática (240 ml – 1 taza)
- Infusiones (240 ml – 1 taza)
- Café: Capuchino, Mocachino y Tinto (240 ml – 1 taza).

4.6.2.1.7 Bebidas Alcohólicas

- Cervezas: Nacionales e Importadas (500 ml – ½ litro).

FIGURA 4.1: DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO



4.6.3 ¿Cómo lo haremos? / Canal de Distribución

El tipo de negocio que se anhela comenzar no utiliza canales de distribución, la distribución de los productos es realizada directamente al consumidor final.

En la cafetería no es necesario tener equipos con alta tecnología y costosos; más bien se utilizan equipos sencillos como cafeteras, licuadoras, frigoríficos, horno microondas.

Además, lo que se tratará es de dar al cliente un valor agregado en nuestros productos y servicio.

¿Cómo se lo hará⁴⁹? / Canal de Distribución Directo

Para este fin:

- Se innovará el diseño tanto interno, como externo del local.
- Se utilizarán sillas y mesas de madera con diseños diversos.
- Colores y diseños novedosos y modernos en las paredes.
- Cuadros con fotos de los productos que se ofrecen en la cafetería; que realcen el atractivo del local e inciten al cliente a adquirir el producto.
- Accesorios decorativos modernos: lámparas, luces de neón, etc.

- Se utilizará vajillas de barro, con diseños modernos y finos.
- Vasos y tasas con diseños fuera de lo común, para lograr llamar la atención del cliente.

- Las bebidas que sean elaboradas con jugos naturales, serán bastante densas, con el fin de elaborar jugos de dos colores (la densidad del líquido no permitirá que los sabores se mezclen).
- La cerveza será importada y nacional; las características de la cerveza importada serán los diferentes sabores y colores que presenten.
- Los platillos y las bebidas serán presentadas al cliente de forma innovadora; se utilizarán servilletas y sorbetes de colores. Además, los platillos presentarán decoraciones muy sencillas y agradables visualmente; lo que se espera agrade al cliente.

⁴⁹ Ver Figura 4.3. Cadena de Valor de la Cafetería.

4.6.3.1 Logística de Entrada

4.6.3.1.1 Proveedores

4.6.3.1.1.1 Proveedores de materia prima para la elaboración de productos internamente en la cafetería

Frutas y Vegetales: Para proveer la cafetería de este tipo de productos se contactará a varios proveedores en especial a los pequeños agricultores de comunas (huertos familiares) que actualmente se están dedicando a surtir de sus productos a diferentes establecimientos de comidas y bebidas. Sus precios son muy cómodos y accesibles.

Se incluirá como proveedores a los mercados de Quito, especialmente el Mercado Mayorista, que ofrece al cliente infinidad de opciones y cómodos precios; además de los diferentes distribuidores de materia prima. Para finalmente, tener como proveedores de emergencia a los supermercados, micromercados y tiendas.

La compra de estos productos se realizará semanalmente, especialmente los fines de semana, ya que se realizan Ferias Libres y se puede encontrar fruta mucho más fresca.

Pan y leche: Se incluye como proveedores de este producto las diferentes panaderías y distribuidores lácteos de la ciudad.

Pastas y pasteles: Como proveedores de este producto se ha tomado en cuenta a las diferentes panaderías y pastelerías de la ciudad, sin dejar de tomar en cuenta a aquellas personas que elaboran estos productos en a pedido.

Gaseosas, agua y cerveza: Se incluirá a las diferentes marcas de estos productos. Dando preferencia a aquellas marcas que brinden crédito y facilidades de pago.

4.6.3.1.1.2 Proveedores de materia prima elaborada y semi-elaborada

Empanadas, pizzas, pastas, pasteles: Se contactará varios proveedores de este tipo de productos, quienes deberán abastecer la cafetería conforme a los pedidos que se realizaran, especialmente entre semana.

4.6.3.1.1.3 Proveedores de envases e insumos

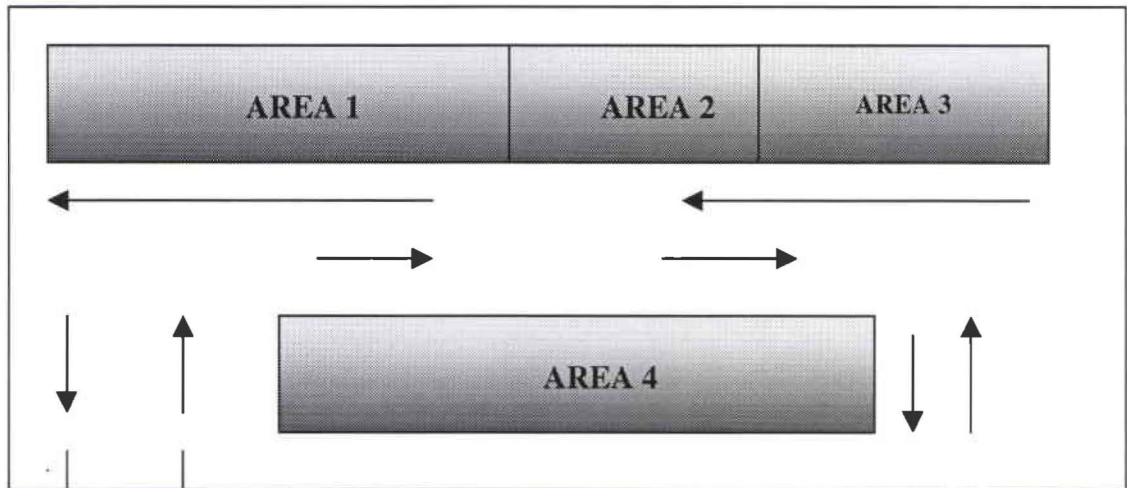
Como las cantidades que se utilizan de estos productos no son grandes se acudirá a distribuidores y no a fabricantes; salvo el caso de que los fabricantes cuenten con un distribuidor de productos a precio de fábrica.

4.6.3.2 Producción

Antes de explicar el proceso de producción de los alimentos y bebidas es muy importante describir el flujo de trabajo de la cocina de la cafetería.

4.6.3.2.1 Flujo de Trabajo en la Cocina

Flujo de Trabajo en la Cocina



***SALIDA DE ALIMENTOS PREPARADOS
ENTRADA DE PLATOS SUCIOS***

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA 4.2

4.6.3.2.1.1 Area 1

En este espacio se realizan las siguientes actividades:

- Selección de materia prima.
- Lavado y desinfección de frutas y vegetales.
- Clasificación y empaque de frutas y vegetales; en envases para refrigerarlos o congelar las frutas en el caso de la porción seleccionada para la elaboración de jugos o batidos.
- Cocina
- Lavado de platos

4.6.3.2.1.2 Area 2

El área dos comprende la refrigeradora o frigorífico en donde se almacenarán aquellos productos que requieran de frío para su conservación.

4.6.3.2.1.3 Area 3

La bodega para alimentos y bebidas que no requieran de refrigeración está comprendida como área 3

4.6.3.2.1.4 Area 4

En esta área se encuentra ubicada la mesa de trabajo, licuadoras y batidoras en donde se elaborarán los diferentes platillos y bebidas que se ofrecen en la cafetería.

Con el fin de que haya un mejor entendimiento de las diferentes áreas antes descritas y de la organización de la cafetería en sí, se recomienda ver el anexo C-1, que ilustra de mejor manera el diseño del local.

Las personas que trabajan en la cocina no tienen la necesidad de salir fuera de la misma, el tráfico que se presenta en el flujo de trabajo en la cocina en la figura 4.2 deja ver que los espacios libres para transitar son de doble vía; esto, ya que hay de una a dos personas en la cocina; los alimentos listos para servirse se depositan en el estante de salida, donde son tomados por los meseros y servidos a los comensales.

Los meseros/cajeros entran en la cocina a través de la puerta de entrada en donde dejan los platos sucios en un recipiente cercano a la puerta; luego recogen los demás platillos listos para servir y regresan al comedor.

Si los meseros tienen nuevas órdenes para la cocina, se dirigen hacia el área de salida de alimentos y dejan las órdenes de los clientes con el cocinero, quien revisa la orden y la lee en voz alta a su(s) ayudante(s). El mesero recoge después los platillos preparados y sale al comedor para entregarlos.

Antes de que el cliente reciba su orden, este deberá cancelar previamente su pedido, el mesero / cajero completa la cuenta al cliente. El mesero / cajero es responsable de sumar los puestos y recibir el pago del cliente. En algunos casos se pide al cliente que presente alguna identificación, como una tarjeta de crédito, antes de que el cajero aplique los puestos.

4.6.3.3 Logística de Salida

Los platillos o bebidas son servidos inmediatamente al cliente, en el caso de que sea un pedido "Para Llevar", se empaca debidamente los platillos o bebidas y se los entrega al cliente.

4.6.3.4 Servicio al Cliente

El servicio de la cafetería será personalizado, las personas encargadas de atender a los clientes deben hacerlo con amabilidad, educación y siempre con una sonrisa.

Deben estar pendientes de los requerimientos de los clientes y satisfacer sus deseos de la mejor manera.

Dado el caso de que una persona requiera un producto que no se ofrece en la cafetería, el mesero debe invitar al cliente a degustar los platillos o bebidas con los que cuenta el establecimiento; y tratar de persuadirlo a que los consuma.

4.6.3.5 Actividades de Apoyo

4.6.3.5.1 Recursos Humanos

Las personas de las que se requiere en la cafetería para cubrir los puestos disponibles no requieren ser calificadas; ni de experiencia previa.

Se requerirá de una persona que prepare los alimentos, un asistente de cocina; y, de uno o dos meseros.

El personal debe ser joven, de 18 a 25 años. Pueden ser estudiantes que deseen realizar pasantías o simplemente que necesiten trabajar.

Lo más importante es que estas personas deben ser honestas, trabajadoras, con espíritu emprendedor, y que principalmente les guste lo que hacen. Estos son factores muy importantes que influyen en el desempeño de un trabajador.

4.6.3.5.2 Sistemas

Van a existir los siguientes sistemas:

Contable: La contabilidad será llevada por uno de los dueños de la cafetería. Se realizará una vez por año, procurando elaborar análisis mensuales para un mejor control.

Financiero: Se realizarán análisis de ratios financieros, los que ayudarán a controlar y verificar el alcance de los objetivos y el desarrollo de las actividades de la cafetería.

Inventario: Para este fin se utilizará el kardex, que permitirá controlar la cantidad de materia prima e insumos que hay en stock y la necesidad de incrementar el inventario.

Con este control se evitará que se desperdicie la materia prima, ya en su mayoría son productos perecibles. Y con este mecanismo se evita tener en stock demasiados productos y tener una pérdida por su descomposición.

Sistema de Información, este último permitirá, por medio del personal de atención al cliente saber las inquietudes, recomendaciones y quejas de los mismos. Con esto se podrá tomar medidas y decisiones en pro de la mejora de la cafetería.

DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR DE LA CAFETERIA *

LOGISTICA DE ENTRADA		PRODUCCION	LOGISTICA DE SALIDA	SERVICIO AL CLIENTE
<p>PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA</p> <p>Proveedores de la materia prima para elaborar productos en el interior de la cafetería.</p> <p>Proveedores de productos elaborados y semielaborados.</p> <p>Proveedores de envases e insumos.</p>	<p>RECEPCION DE:</p> <p>Materia prima para elaborar productos en el interior de la cafetería.</p> <p>Productos elaborados y semielaborados.</p> <p>Envases e insumos</p> <p>Lavado, desinfección, clasificación y empaque de frutas y vegetales.</p> <p>Almacenamiento de los diferentes productos.</p>	<p>PREPARACION</p> <p>De los diferentes platillos y bebidas</p>	<p>LOGISTICA DE SALIDA</p> <p>Los alimentos y bebidas preparados son servidos inmediatamente a los clientes o en su defecto son envasados debidamente (para llevar) y entregados al cliente.</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>Servicio personalizado: se atenderá al cliente con amabilidad y educación.</p> <p>El personal de servicio estará siempre atento para cumplir con los requerimientos y deseos del cliente.</p> <p>Apertura al cliente.</p>
<p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>Las personas de las que se requiere en la cafetería para cubrir los puestos disponibles no requieren ser calificadas; ni de experiencia previa. Se requerirá de una persona que prepare los alimentos, un asistente de cocina; y, de uno o dos meseros.</p> <p>El personal debe ser joven, de 18 a 25 años. Pueden ser estudiantes que deseen realizar pasantías o simplemente que necesiten trabajar.</p> <p>Lo más importante es que estas personas deben ser honestas, trabajadoras, con espíritu emprendedor, y que principalmente les guste lo que hacen. Estos son factores muy importantes que influyen en el desempeño de un trabajador.</p>				
<p>SISTEMAS DE INFORMACION</p> <p>Van a existir los siguientes sistemas de apoyo: <i>Contable</i>, <i>Financiero</i>, <i>Inventario</i> y un <i>Sistema de información</i>, este último permitirá, por medio del personal de atención al cliente saber las inquietudes, recomendaciones y quejas de los mismos. Con esto se podrá tomar medidas y decisiones en pro de la mejora de la cafetería.</p>				

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA 4.3

* Diagrama obtenido del Libro: La Ventaja Competitiva de las Naciones; Michael Porter, pag 73.

ESCALA ESTRATEGICA DEL NEGOCIO*

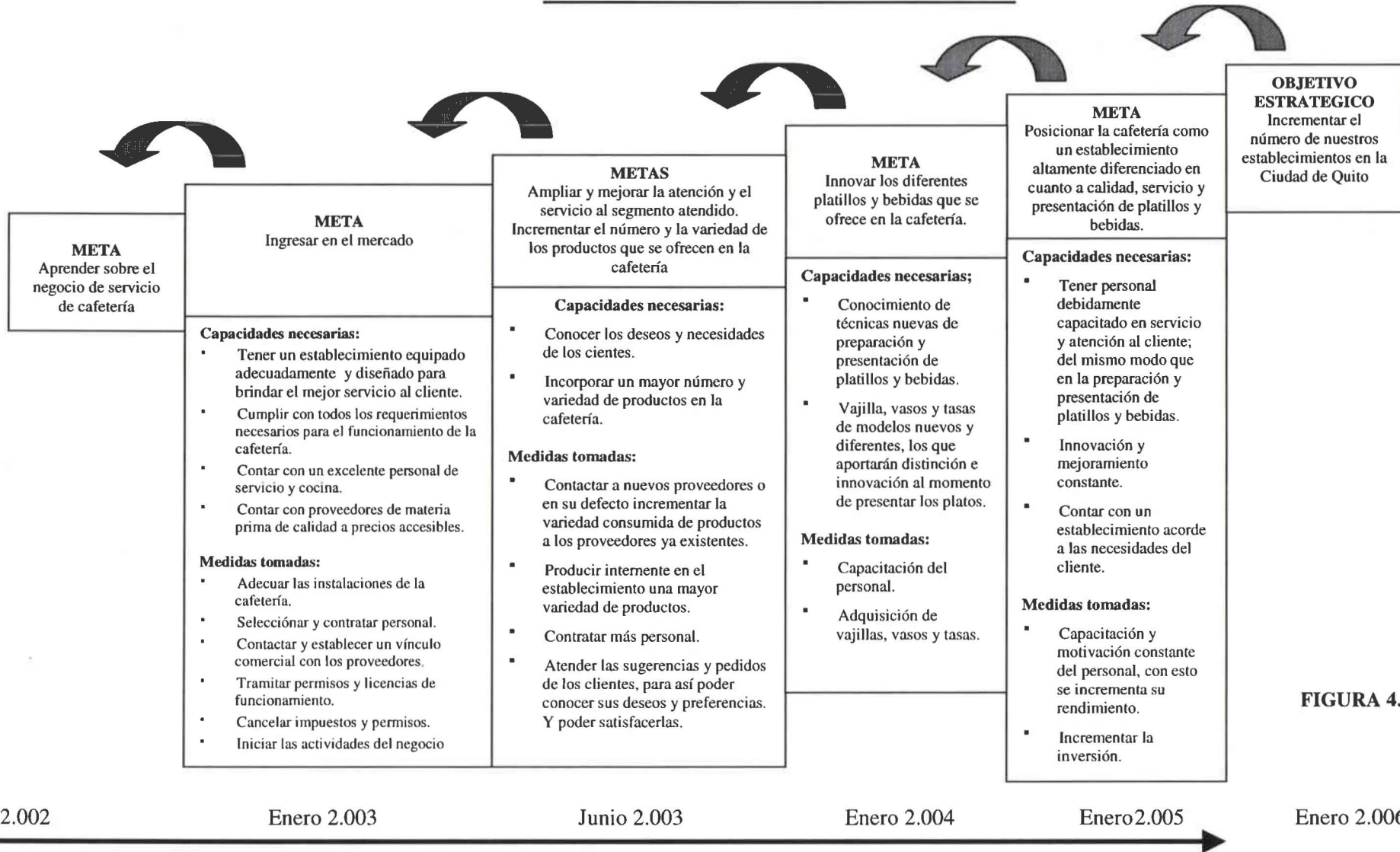


FIGURA 4.4

* Esquema tomado del Libro de Constantino Markides, En la estrategia está el éxito, pag: 141.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA*

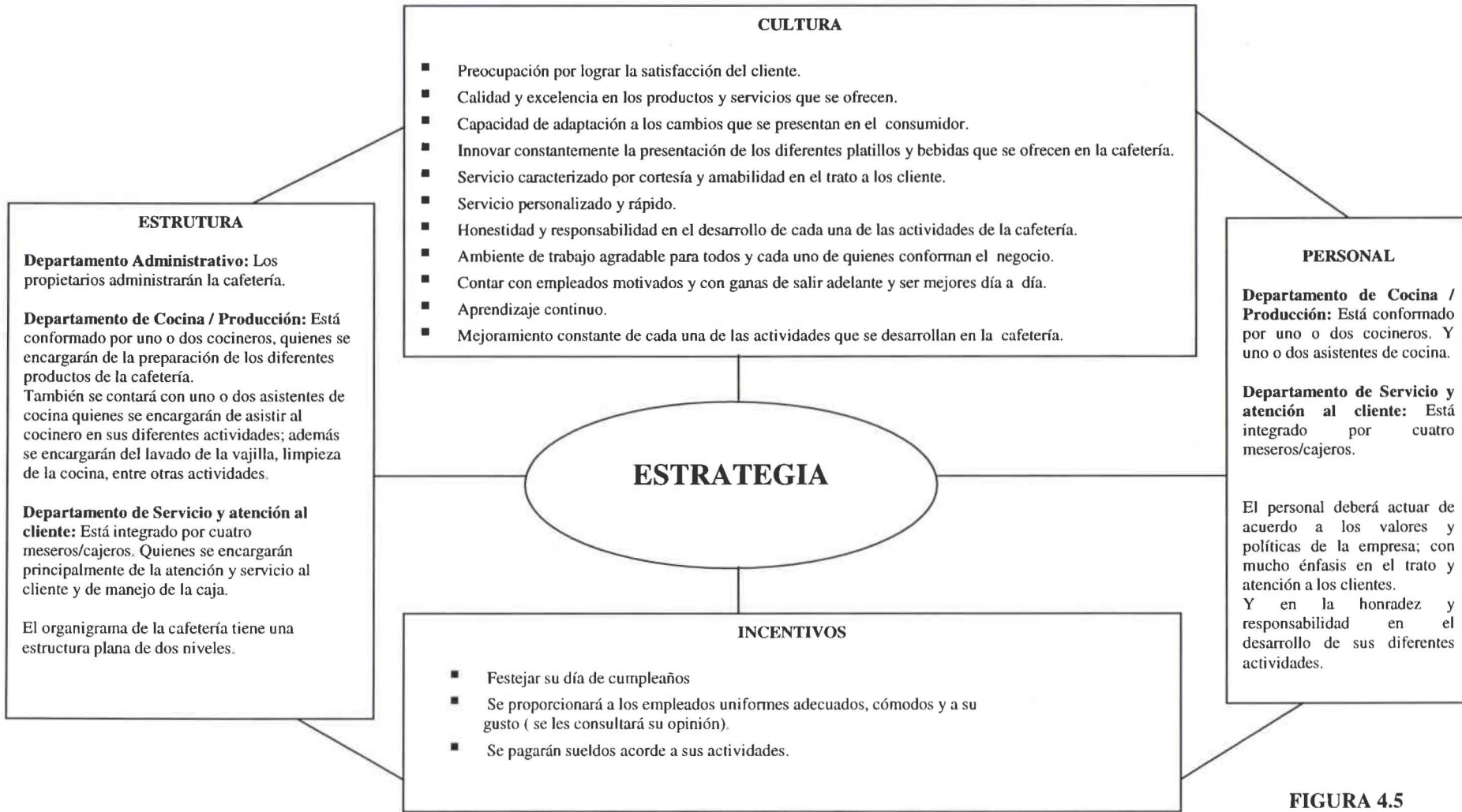


FIGURA 4.5

* Esquema tomado del Libro de Constantino Markides, En la estrategia está el éxito, pag: 165.

4.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional comprende cuatro elementos básicos:

- Cultura de la compañía.
- Estructura de la compañía.
- Incentivos.
- Personal.

La combinación de estos cuatro elementos crea un ambiente organizacional, que a la vez sostiene y promueve la estrategia de la empresa⁵⁰.

4.7.1 Cultura Organizacional

Comprende las normas, valores y supuestos evidentes que tiene la empresa y que no necesitan explicación⁵¹.

**La cultura organizacional de la cafetería, se explicó anteriormente en la visión, misión y valores de la empresa.*

4.7.2 Estructura Organizacional

Comprende no sólo su jerarquía formal, sino también su configuración material y sus sistemas⁵².

“Toda asociación de varias personas para conseguir un fin común precisa la coordinación de sus diversas actividades con objeto de lograr la eficacia. Es necesario lograr el máximo servicio (rendimiento) con el mínimo esfuerzo”⁵³.

Es por esto que la organización y estructura de la empresa juegan un papel preponderante en la eficiencia del servicio.

4.7.2.1 Estructura, Organización y Funciones de la Cafetería

La determinación de la estructura del negocio se elaborará con claridad y precisión; y concretando las diferentes actividades necesarias dentro de la empresa, con una especificación por escrito, distribuyéndolas después por grupos, para que en el siguiente paso se puedan asignar a las personas.

⁵⁰ Constantino, Markides; En la Estrategia está el Exito, pag: 164.

⁵¹ Ibid, pag: 164.

⁵² Ibid, pag: 164.

⁵³ Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera, Juan Mestres Soler, Segunda Edición, ediciones Gestión 2.000, 1.995, pag: 9.

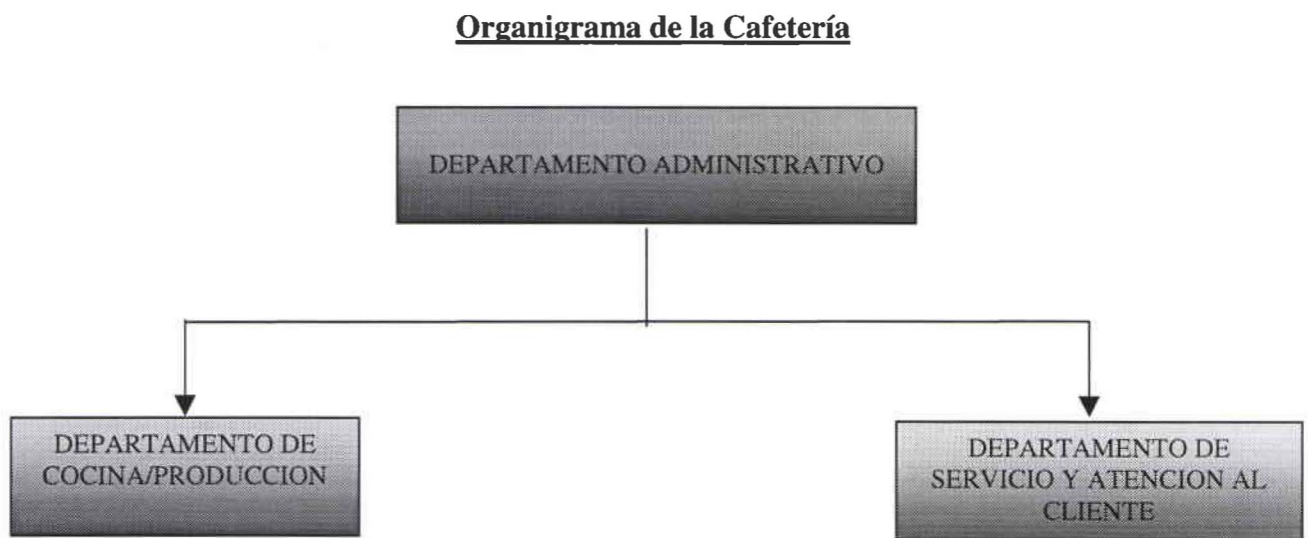
La estructura son los cimientos o pilares en los cuales se soporta toda la infraestructura, la estructura administrativa de la empresa la constituirán los fundamentos y organización que harán posible que el negocio se sostenga o soporte todo el manejo administrativo sin generar conflictos de sobrecarga laboral y que permitan que la comunicación sea fluida y flexible⁵⁴.

Debido al tamaño de la empresa y considerando los criterios anteriores, la Cafetería optará por una estructura orgánico-funcional (departamentación funcional) casi plana, con dos niveles.

En el primer nivel se encuentran los propietarios de la cafetería; en el segundo nivel se encuentra el personal de cocina y de servicio y atención al cliente.

La figura 4.6 presenta el organigrama de la cafetería.

A cada grupo de actividades se le llamará “Funciones” y al gráfico o esquema de los diferentes puestos dentro de la empresa “Organigrama”.



ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA 4.6

Funciones:

❖ **Departamento Administrativo:**

Está integrado por dos personas, cuyo puesto tiene las siguientes funciones:

- Planificación de las actividades diarias del negocio.
- Organizar al personal de los diferentes departamentos.
- Coordinar las diferentes actividades del negocio.
- Controlar el funcionamiento del establecimiento y del personal.

⁵⁴ Introduction to Management in the Hospitality Industry, Tom Powers, Quinta Edición, pag: 509

- Determinar los diferentes objetivos y fines de la empresa.
- Formular las normas generales y directrices que regulen las diferentes actividades del personal.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Contratación del personal.
- Realización de promoción, publicidad.
- Compras y otras adquisiciones.
- Control de seguridad e higiene.
- Contabilidad financiera y de gestión.
- Análisis y control.
- Control y cierre de caja diariamente.
- Facturación.
- Pago a proveedores.
- Administración de salarios.
- Relaciones laborales.
- Nóminas.

❖ **Departamento de Cocina:**

Este departamento lo integran dos cocineros.

Las funciones que deben cumplir los cocineros son:

- Composición del menú.
- Elaboración de comidas y bebidas.
- Organización y planificación de horarios de trabajo.
- Control de calidad de los alimentos.
- Supervisor de las compras.
- Presentará diariamente el inventario de existencias que restan para el día siguiente, a fin de conseguir un rendimiento correcto.
- Pasará diariamente dicho reporte al departamento administrativo para su comprobación y aprobación.

Además se contará con dos personas asistentes de cocina cuyas funciones son:

- Asistir al cocinero en las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la cocina.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Limpieza de baños, pisos, cocina, mesas.
- Lavado de utensillos, vajilla, etc.

❖ **Departamento de Servicio y Atención al cliente**

Está integrado por 4 camareros/cajeros.

Las funciones que los camareros/cajeros deberán cumplir son:

- Servicio y atención al cliente.
- Recibir las órdenes o pedidos por parte de los clientes.

- Pasar dichas órdenes a la cocina para su preparación.
- Recibir el pago de la orden, y registrar el pago en caja.
- Revisión cierre de caja y cuadro.
- Supervisión y vigilancia del orden y la limpieza.
- Supervisión del servicio.
- Comprueba que todas las órdenes servidas hayan sido canceladas.
- Cuidar que los alimentos y bebidas que se sirvan reúnan las condiciones exigidas.
- Limpiar las mesas o barras que hayan sido desocupadas por los clientes.
- Deberán tener nociones elementales de cocina para poder informar en todo momento al cliente sobre los platos.

4.7.2.2 Higiene en la Cafetería

A efectos de higiene y sanidad, el establecimiento se puede dividir en 5 diferentes áreas:

1. **Cocina de preparación:** en este espacio de la cocina tiene lugar la preparación de los alimentos (comida fría). Tiene elementos como: Una mesa de preparación; batidoras, cuchillos, contenedores, máquinas abrelatas, etc.
2. **Cocina de cocción:** en esta zona tiene lugar la cocción de alimentos, por ello esta zona requiere de mucho cuidado con la limpieza y desinfección.
3. **Cámaras frigoríficas:** Los alimentos están en refrigeradores o frigoríficos, no están en contacto directo con suelos, estanterías, paredes, sino que están depositados en bandejas, platos u otros recipientes dentro del frigorífico. Se debe realizar un proceso de desinfección de dichos aparatos, ya que el personal hace uso constante de ellos.
4. **Lavavajillas y fregaderos:** En esta zona tiene lugar la limpieza y desinfección de la vajilla y cristalería, cazuelas y demás útiles de cocina.
5. **Local en general:** Esta zona la conforman: suelos, paredes, techo, zona de desperdicios, baños, mesas, sillas, etc; la cual debe ser debidamente cuidada en cuanto a limpieza y desinfección.

4.7.2.3 Planificación del Trabajo

Para el desarrollo armónico del trabajo dentro del establecimiento, además de saber cada componente de la empresa sus trabajos específicos, hay que seguir un orden estricto.

El desarrollo de la jornada diaria se divide en dos partes o jornadas: servicio en la mañana y medio día (de 8:00 am a 14:00 pm); y servicio en la tarde y noche (de 14:00 pm a 20:00 pm de lunes a viernes; y sábados de 10:00 am a 15:00 pm y de 15:00 pm a 20 pm).

Para cada jornada se necesitará de cuatro a 7 empleados.(Ver Anexo F-1 y F-2)

Antes de comenzar la jornada diaria han de tenerse en cuenta actividades como:

- ❖ Limpieza del local (limpieza de las instalaciones, acondicionamiento de las mesas e instalaciones);
- ❖ Preparación de la variedad de alimentos fríos;
- ❖ Apertura de caja;
- ❖ Atención a proveedores;

En cada turno trabajan de 4 a 6 personas, los turnos son continuados. Cada turno consta de 8 horas de trabajo reglamentarias, que incluyen el tiempo de almuerzo para los empleados y el servicio.

4.7.3 Personal

La administración de personal es importante por las siguientes razones⁵⁵:

- ❖ El contratar a la persona equivocada para el puesto determina no solo pérdida de tiempo, es una pérdida de recursos.
- ❖ El escogimiento inadecuado determina un incremento en la rotación de personal.

4.7.3.1 Descripción y Análisis de puestos

Es un procedimiento mediante el cual se determina los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocupar los puestos; es prudente partir del organigrama planteado para el establecimiento. Las funciones que debe desempeñar cada uno de los empleados constan en la sección 4.7.2.1.

Los requisitos para los diferentes puestos son:

Perfil del Puesto:

Puesto: Cocineros, meseros y asistentes de cocina.

Instrucción: secundaria (no indispensable), con conocimientos básicos de cocina ; y atención al público.

Experiencia: No indispensable.

Otras aptitudes: personalidad atrayente y cortés, carácter responsable, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, puntualidad, honestidad.

Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo muy agradable, remuneración de acuerdo al desempeño, motivación constante, capacitación, horarios convenientes.

El departamento de administración, serán manejados por los dueños de la Cafetería

⁵⁵ Dressler Gary, Manejo de Personal.

4.7.3.2 Formas de reclutamiento de personal

Para reclutar personal se utilizará métodos como:

- ❖ Se recibirá en un determinado lapso de tiempo hojas de vida de personas que deseen emplearse en el establecimiento.
- ❖ Se recibirá referencias de otros empleados del establecimiento.
- ❖ Se acudirá a instituciones y universidades, que dicten carreras como Gastronomía u Hotelería y Turismo, para reclutar alumnos que deseen emplearse o realizar pasantías.

4.7.3.3 Selección del personal

La selección del personal adecuado busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al puesto, y
2. Eficiencia del hombre al puesto.

Para la selección de los diferentes candidatos a los puestos del establecimiento, se realizará una entrevista previa con cada uno de los aspirantes a los diferentes puestos; la que será realizada por la persona encargada del Departamento Administrativo.

La entrevista esencialmente contendrá dos aspectos fundamentales:

Aspecto material; que se refiere a la información que el candidato proporciona al entrevistador sobre sí mismo; y *el aspecto formal*, que se desarrolla en la entrevista en sí; en la que el candidato demuestra su modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones, motivaciones, etc.

El entrevistador se encargará de evaluar a cada candidato; para finalmente escoger al que llene las expectativas del puesto.

Posteriormente, se llamará al candidato seleccionado, para arreglar diferentes aspectos sobre su vinculación al establecimiento.

4.7.3.4 Inducción y capacitación

Una vez que el personal ha sido seleccionado, el siguiente paso consiste en la ubicación de la persona, la explicación de sus funciones, deberes y derechos; normas y reglamentos y políticas del establecimiento y beneficios que la empresa le ofrece. Posteriormente se lo integra formalmente al establecimiento con la presentación a todos los demás compañeros.

En cuanto a la capacitación, el personal debe ser capacitado constantemente; ya sea con charlas, pequeños cursos dictados por profesionales de la rama, folletos, libros, etc.

4.7.3.5 Análisis del desempeño

Posteriormente a la puesta en marcha del negocio se establecerán parámetros de evaluación al personal y se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados en los diferentes puestos; utilizando métodos que se adecuen al tipo de negocio.

4.7.4 Incentivos

La motivación es una de las tareas más complejas, esto se debe a que las personas siempre están impulsadas a comportarse en forma tal que este comportamiento les produzca recompensas, por lo tanto la motivación en los establecimientos de comidas y bebidas no debería ser complicado, ya que lo que los empleados desean es una recompensa salarial y un reconocimiento público por el trabajo o labor que desempeñan.

Sin embargo, ahí se manifiesta la complejidad de la motivación, ya que lo que unos empleados consideran como una buena recompensa, tal vez para otros sea una acción inútil y busquen otro tipo de recompensa; la razón se debe a que el empleado no se motivará a menos que sienta que el esfuerzo que él realiza le llevará a obtener la recompensa que desea.

Generalmente, los establecimientos de comidas y bebidas motivan a su personal a través de:

- ❖ Premios en dinero; y,
- ❖ Realizando un reconocimiento público al empleado del mes.

En la Cafetería además de este tipo de incentivos al personal se incluirá incentivos como:

- ❖ Felicitar al empleado el día de su cumpleaños; darle la opción de tomarse el día libre (recuperable trabajando horas extras) y ofrecerle una comida gratis en el establecimiento.
- ❖ Se proporcionará a los empleados uniformes adecuados, cómodos y a su gusto (se les consultará acerca de sus preferencias y gustos).
- ❖ Se implantará un reconocimiento a la amabilidad y buena atención.
- ❖ Se pagarán sueldos acordes con las actividades realizadas por cada persona.

Cabe destacar que los incentivos ofrecidos al personal, deben ser reflejados con un incremento de las ventas en el establecimiento.

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

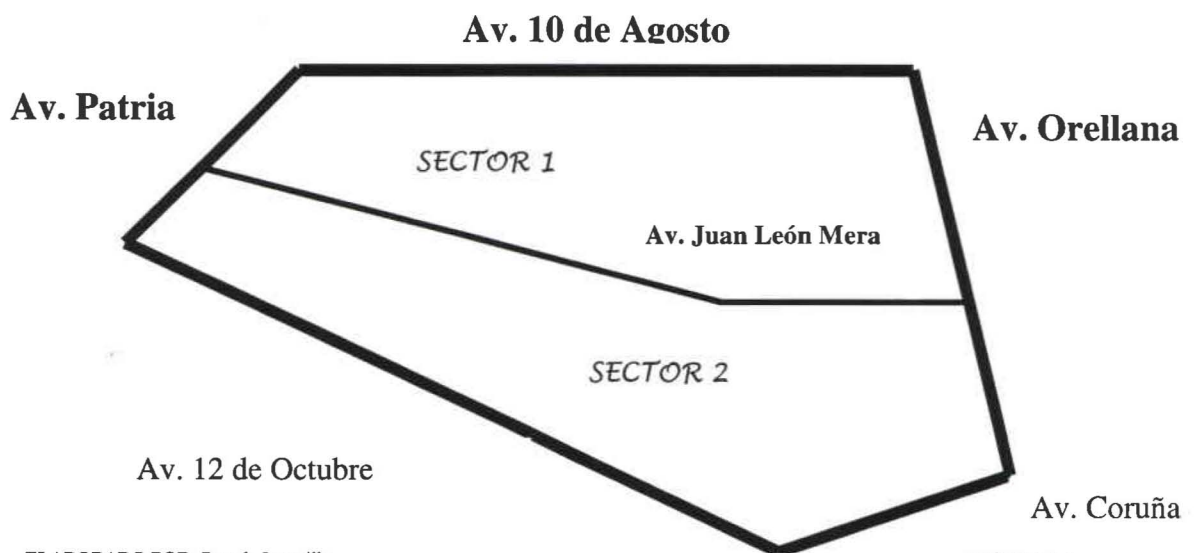
CAPITULO V**PLAN DE MARKETING****5.1 SEGMENTACION DEL MERCADO**

La cafetería va a estar dirigida a hombres y mujeres que residan o frecuenten el sector de La Mariscal por:

- Trabajo
- Estudio
- Diversión
- Comida
- Visita a amigos o familiares
- Alojamiento
- Paseo
- O que simplemente estén de paso a otro sector.

Que deseen disfrutar de un buen ambiente y de una excelente comida y bebida.

Estas personas se ubican en el sector de La Mariscal (figura 5.1).



ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA:5.1

Como se explicó anteriormente, el sector fue escogido porque allí se desarrollan diversidad de actividades comerciales, turísticas, etc; las que arrastran consigo gran cantidad de personas diariamente al sector.

La Mariscal cuenta con una población total de 133.133 personas diariamente, de las cuales 8.800 personas residen en el sector y el resto es considerado como población flotante (124.335 personas).

Estas personas requieren de una serie de servicios, especialmente alimenticios; es por esta razón, principalmente, que el autor considera al sector como un sitio propicio para establecer su negocio.

5.1.1 Variables de Segmentación del Mercado*

VARIABLES DE MARKETING

VARIABLES GEOGRAFICAS	VARIABLES DEMOGRAFICAS	VARIABLES PSICOGRAFICAS
CIUDAD: QUITO SECTOR: LA MARISCAL TAMAÑO DE LA MARISCAL: 181.3 HAS	SEXO: HOMBRES Y MUJERES EDAD: DE 18 AÑOS DE EDAD EN ADELANTE. CLASE SOCIAL: MEDIA Y MEDIA ALTA	ESTILO DE VIDA /ACTIVIDADES: QUE VISITEN LAS CAFETERIAS DEL SECTOR.

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

FIGURA 5.2

5.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Para poder tener un producto de éxito se debe lograr de algún modo crear una imagen del mismo en la mente del cliente; con el fin de que éste sea único para el consumidor; o marcar una preferencia por el mismo.

Para la obtención de beneficios para el negocio es necesario obtener una ventaja competitiva que haga diferente nuestro producto de los demás.

Con este fin se plantean una serie de pasos que han de llevarse a cabo para cumplir con la estrategia escogida.

* Esquema obtenido del Libro: Investigación de Mercados de Rafael Orozco, pag: 53.

5.2.1 Estrategias de la Cafetería

5.2.1.1 Estrategia de Diferenciación

Con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa; y tras el análisis llevado a cabo en los capítulos anteriores, se ha escogido como la estrategia más conveniente para el negocio; la *Estrategia de Diferenciación*.

5.2.1.1.1 Estrategia de Diferenciación en Precios

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario establecer precios cómodos y accesibles para el cliente.

La Investigación de Mercados arrojó como resultado que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la mayoría de alimentos y bebidas un monto comprendido entre los 0.50 hasta 1 USD; exceptuando aquellos alimentos y bebidas por los que están dispuestos a pagar un precio más alto.

En la sección 5.3 se analizará los precios a los que se venderán los productos de la cafetería.

5.2.1.1.2 Estrategia de Diferenciación en la presentación de platillos y bebidas

Esta estrategia estará basada en las diferentes maneras y técnicas de presentación de platillos y bebidas.

Se procurará que cada uno de los productos tengan un toque especial que los diferencie del producto genérico. Se hará uso de vajillas, tazas, vasos e insumos que permitan cumplir con este objetivo.

La decoración interior y exterior del local tendrá un estilo igualmente innovador y creativo.⁵⁶

5.2.1.1.2.1 Decoración del local

El local tendrá un estilo moderno; las paredes serán pintadas de colores vivos, que creen un ambiente fresco y agradable a los clientes; se aplicarán técnicas de decoración de paredes y se las pintará de colores que vayan de acuerdo a la decoración escogida; lo que le dará un toque sencillo al local; las sillas serán de madera previamente tratada; las sillas serán redondas y cuadradas, los espaldares serán diseñados con formas y motivos novedosos como olas, hojas, soles, etc.

Las mesas serán igualmente de madera; procurando innovar con la forma y construcción de las mismas; y pretendiendo que las mismas conserven un estilo muy fresco y moderno. Además que su diseño debe facilitar la limpieza. Sobre las mesas se colocará

⁵⁶ Ver Capítulo 4, sección 4.6.3.

individuales de diversos colores y diseños; los individuales serán elaborados de papel con el motivo o logotipo del establecimiento.

Como decoración del interior del local se utilizará diversidad de plantas ornamentales, que serán colocadas en diferentes lugares; para darle un toque más natural.

5.2.1.1.2.2 Vajilla:

La vajilla a utilizarse para servir platillos calientes será elaborada de barro, a mano y con diseños muy finos, con el fin de mantener los platillos calientes por más tiempo.

Los vasos y tasas para servir tanto bebidas alcohólicas, como no alcohólicas; calientes y frías; tendrán diseños fuera de lo común; se utilizarán vasos con formas y colores diferentes; las tasas tendrán el mismo estilo de los vasos; para mantener una armonía.

5.2.1.1.2.3 Platillos y bebidas:

Ya que en el establecimiento se ofrecerán productos del tipo “Convenience Food”, de antemano se garantiza la calidad y frescura de los productos ofrecidos; de igual manera sucede con aquellos elaborados en el establecimiento; es por esto que se decidió obtener una diferenciación en base al diseño y la presentación de los platillos y bebidas.

Se procurará dar un toque innovador en cada uno de los platillos y bebidas. Además de los diferentes diseños de platos, vasos y tasas en los que se servirán los platillos y bebidas, se utilizarán servilletas de colores, las cuales llevarán escrito el nombre y el logotipo del establecimiento.

“Hay tres elementos indispensables que deben tenerse en cuenta a la hora de servir un plato: sabor, aroma y color. Hay que recordar que todo entra por los ojos, por eso un plato armoniosamente presentado no solo cautiva la vista de los comensales; también expresa cariño por lo que se hace.

Décadas atrás la decoración cumplía una función meramente estética. Ahora, más bien se privilegia la naturalidad: todos los adornos amén de recrear la vista pueden satisfacer el paladar”⁵⁷

Además se brindará el servicio “Para llevar”; el cual es muy apreciado por los clientes. Para esto se mandará a hacer recipientes y vasos que lleven inscritos el nombre y el logotipo del establecimiento.

⁵⁷ Secretos de la Cocina, Publicado por el Diario el Universo

5.2.1.1.3 Riesgos de la Estrategia de Diferenciación

Para la obtención de beneficios a largo plazo es necesario obtener una ventaja competitiva sostenible; para esto hay que evitar los riesgos estratégicos básicos:

- ❖ **Difuminación de la ventaja competitiva**
 - Imitación de los competidores
 - Exceso en los costes

- ❖ **Cambios en las condiciones de configuración**
 - Nuevas realidades político y sociales
 - Nuevas realidades legales

Con el fin de evitar estos riesgos, sobre todo la imitación de los competidores; la empresa para innovar constantemente, deberá producir un flujo constante de innovación y hacerlo con un costo lo suficientemente bajo como para poder recuperarlo. Con esto, los imitadores irán un paso atrás a la empresa, lo cual hace que la ventaja competitiva frente a ellos siga existiendo.

Las empresas diferenciadas tienen generalmente costos más altos que los demás, los que son compensados con la diferenciación; sin embargo, es necesario que la empresa evite que la diferencia de costos con los demás se vaya agrandando hasta llegar al punto en que los clientes no estén dispuestos a pagar un diferencial tan grande.

Los cambios en las condiciones de configuración son otro riesgo estratégico, por lo que la empresa debe realizar permanentemente análisis estratégicos operativos que reevalúen si la ventaja competitiva con la que cuenta está segura y si la configuración adoptada es la más conveniente para conseguirla.

5.3 MARKETING MIX

5.3.1 Producto

La cafetería ofrece al cliente una variedad de productos como son:

5.3.1.1 Empanadas:

- ❖ Empanada de queso.
- ❖ Empanada de carne
- ❖ Empanada de pollo
- ❖ Empanada chilena

5.3.1.2 Pizzas Individuales:

- ❖ Pizza de jamón y queso;
- ❖ Pizza de queso y salami;

5.3.1.3 Sánduches medianos:

- ❖ Sánduche de jamón y queso;
- ❖ Sánduche de pernil;

5.3.1.4 Ensaladas:

- ❖ Ensaladas de frutas (banano, piña, durazno, uvas, papaya y frutilla)
- ❖ Ensaladas de vegetales (lechuga, tomate, zanahoria, col)

5.3.1.5 Postres:

- ❖ Pastas (diversidad de pastas) y trozos de pastel (tamaño 12x6 cm)

5.3.1.6 Bebidas No alcohólicas:

- Gaseosas
- Agua natural
- Agua con gas
- Jugos de frutas naturales
- Batidos de frutas naturales
- Agua aromática
- Infusiones Café: Capuchino, Mocachino y Tinto

5.3.1.7 Bebidas Alcohólicas

- Cervezas: Nacionales e Importadas (500 ml – ½ litro).

5.3.2 Precio

“Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En forma más amplia, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de poseer o utilizar el producto o servicio.”⁵⁸

Para la fijación del precio de cada uno de los productos que ofrece la cafetería es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Hay que tomar en cuenta la estrategia de diferenciación en precios antes descrita.
- ❖ Costo de la materia prima e insumos utilizados para la elaboración y presentación de los productos.
- ❖ Costo de la mano de obra, tanto directa como indirecta.

⁵⁸ Philip Kotler, John Bowen y James Markens, Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, Printice Hall, 1ra edición, año 1997, pag: 375.

- ❖ Hay que tomar en cuenta los costos indirectos de fabricación.
- ❖ El precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por cada uno de los diferentes productos.
- ❖ Y además hay que tomar en cuenta los precios de la competencia.

5.3.3 Canal de Distribución

En la cafetería se utilizará el canal de distribución directo; ya que en el establecimiento se venden directamente los productos a los consumidores sin la mediación de intermediarios.

5.3.4 Promoción de Mercadotecnia

5.3.4.1 Publicidad

- ❖ **Objetivo:** Informar, recordar y persuadir al cliente acerca de los diferentes productos/servicios que la Cafetería ofrece. En la primera etapa del establecimiento (introducción) se realizará publicidad informativa con el fin de dar a conocer la Cafetería a los posibles clientes; además de informar acerca de los productos y servicios que se ofrecerán en el establecimiento; para posteriormente realizar publicidad persuasiva y recordatoria.
- ❖ **Medio:** Para este fin se utilizará diseños de dípticos y trípticos (aproximadamente 1000 unidades de cada clase).
- ❖ **Canal:** Los dípticos y trípticos serán entregados por personal contratado por la empresa para dicho fin, quienes repartirán la publicidad en calles, avenidas, centros comerciales. Adicionalmente se visitará diferentes lugares como agencias de viaje, hoteles, hostales, almacenes de artesanías, oficinas, etc; donde se dejará los díptico y trípticos para su posterior entrega a los cliente y/o huéspedes (previa la autorización del dueño o gerente del lugar).
- ❖ **Costo:** \$ 470. Incluye diseño, impresión, corte, papel.
- ❖ **Control:** Se realizará evaluaciones con respecto al incremento de las ventas en el establecimiento, provocadas por la publicidad entregada a la población. De igual manera se visitará a los establecimientos donde se ha entregado la publicidad para constatar su entrega. Las personas contratadas para la entrega de publicidad, de preferencia serán recomendadas por la agencia que realizó la publicidad, ya que ellos cuentan con personal de confianza y se garantiza la entrega de la misma.

5.3.4.2 Promoción de Ventas

En la etapa de introducción del establecimiento se realizarán promociones de 2x1 con diferentes tipos de bebidas que ofrece el establecimiento. Estas promociones serán realizadas los días en los que haya menos afluencia de personas al establecimiento (generalmente los días de menor demanda en los establecimientos de comidas y bebidas son domingo, martes, miércoles). Con el objeto de que en aquellos días en que la demanda es baja, se dé un incremento de la misma con motivo de las promociones ofrecidas. Posteriormente al funcionamiento del local, se determinará los días de demanda baja y se implementará diferentes promociones que serán del agrado de los clientes.

Estos incentivos añaden valor al producto/servicio que el cliente consume.

5.4 PROYECCION DE VENTAS

Para este fin se presentan dos supuestos:

5.4.1 Supuesto Pesimista

- ❖ El tamaño de la población total del sector es de 133.133 personas aproximadamente, quienes residen y frecuentan La Mariscal.
- ❖ El 33.1% de la población total si visita las cafeterías de La Mariscal.
- ❖ Población flotante de las cafeterías de La Mariscal: 9.085 personas diariamente (personas atendidas).
- ❖ El 35.5% de la población de Quito pertenecen a la clase social media y media alta⁵⁹.
- ❖ Con esto, el tamaño del mercado objetivo de la cafetería es de 12.419 personas.
- ❖ El 68.2% de la población compra sánduches; el 59.5% ensaladas de frutas, el 40.2% compra ensaladas de vegetales, el 61.8% empanadas, el 71.6% postres, el 75.1% pizzas; esto con respecto a los platillos, en cuanto a las bebidas, el 91.5% compra gaseosas, el 81.5% agua en botella, el 52.1% compra infusiones y agua aromática, el 71.2% café, el 62.8% cerveza. Los jugos y batidos de fruta tienen poca aceptación entre la población; 39.9% y 42.1% respectivamente.
- ❖ El primer año se estima captar el 1% del mercado objetivo⁶⁰.
- ❖ Con respecto a las compras semanales de los productos se estima:

⁵⁹ Índice Estadístico, MARKOP-Ecuador, año 2.000, pag: 231.

⁶⁰ El número promedio de personas que atienden diariamente las cafeterías del sector es de 124 personas; que constituyen el 0.99% de la población meta.

- *Se realizará 1 compra a la semana de:*
 - Sánduches, ensaladas de frutas, ensaladas de vegetales, empanadas, postres, pizzas.
 - Agua aromática e infusiones, jugos, batidos y cerveza.
 - *Se realizará 4 compras a la semana de:*
 - Gaseosas, botellas de agua y café.
- ❖ El número de unidades vendidas por cada producto se incrementará en un 5% anual.
- ❖ Los precios de los productos serán los mismos, independientemente de la variedad que haya de cada producto; así: el precio de los sánduches será de 1 USD; ya sean de queso y jamón o de pernil. Lo mismo sucede con cada uno de los productos.
- ❖ Los precios de los productos serán:
- | | |
|--------------------------------|-----------|
| ▪ Sánduches: | 1 USD. |
| ▪ Ensaladas de Frutas: | 1 USD. |
| ▪ Ensaladas de Vegetales: | 1 USD. |
| ▪ Empanadas: | 1 USD. |
| ▪ Postres: | 0.90 USD. |
| ▪ Pizzas: | 1.50 USD. |
| ▪ Gaseosas: | 0.65 USD. |
| ▪ Agua en botella: | 0.60 USD. |
| ▪ Agua aromática: | 0.50 USD. |
| ▪ Café: | 0.50 USD. |
| ▪ Jugos de frutas naturales: | 1.50 USD. |
| ▪ Batidos de frutas naturales: | 1.60 USD. |
| ▪ Cervezas Nacionales: | 1.50 USD. |
| ▪ Cervezas Importadas: | 1.50 USD. |
- ❖ Los precios serán constantes año tras año y no se tomará en cuenta la inflación.
- ❖ El horizonte de tiempo que se tomó es de 5 años; ya que la inestabilidad del país impide realizar estimaciones (con cierto grado de certeza) de períodos largos de tiempo.
- ❖ El costeo de los productos fue realizado de tal manera como si fuesen para llevar. De este modo, cuando el cliente pida fundas, servilletas, recipientes, etc; no se encuentre con el inconveniente de pagar por estos.

PROYECCION TOTAL DE VENTAS ANUALES SUPUESTO PESIMISTA						
UNIDADES						
	Nov. 2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sanduches	339	4,065	4,269	4,482	4,706	4,941
Ensaladas de Frutas	296	3,547	3,724	3,910	4,106	4,311
Ensaladas de Vegetales	200	2,396	2,516	2,642	2,774	2,913
Empanadas	307	3,684	3,868	4,061	4,265	4,478
Postres	356	4,268	4,481	4,706	4,941	5,188
Pizzas	373	4,477	4,700	4,936	5,182	5,441
Gaseosas	1,818	21,817	22,908	24,053	25,256	26,519
Agua en Botella	1,619	19,433	20,404	21,425	22,496	23,621
Agua aromática e infusiones	259	3,106	3,261	3,424	3,595	3,775
Café	1,415	16,977	17,826	18,717	19,653	20,635
Jugos	198	2,378	2,497	2,622	2,753	2,891
Batidos	209	2,510	2,635	2,767	2,905	3,050
Cervezas	312	3,743	3,931	4,127	4,334	4,550
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	7,700	92,400	97,021	101,872	106,965	112,313

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

TABLA 5.1

PROYECCION TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS ANUALES SUPUESTO PESIMISTA						
DOLARES						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sanduches	S/ 338.8	S/ 4,065.4	S/ 4,268.6	S/ 4,482.1	S/ 4,706.2	S/ 4,941.5
Ensaladas de Frutas	S/ 295.6	S/ 3,546.8	S/ 3,724.1	S/ 3,910.3	S/ 4,105.8	S/ 4,311.1
Ensaladas de Vegetales	S/ 199.7	S/ 2,396.3	S/ 2,516.1	S/ 2,641.9	S/ 2,774.0	S/ 2,912.7
Empanadas	S/ 307.0	S/ 3,683.9	S/ 3,868.1	S/ 4,061.5	S/ 4,264.5	S/ 4,477.8
Postres	S/ 320.1	S/ 3,841.2	S/ 4,033.3	S/ 4,235.0	S/ 4,446.7	S/ 4,669.0
Pizzas	S/ 559.6	S/ 6,715.0	S/ 7,050.7	S/ 7,403.3	S/ 7,773.4	S/ 8,162.1
Gaseosas	S/ 1,181.8	S/ 14,181.1	S/ 14,890.1	S/ 15,634.6	S/ 16,416.4	S/ 17,237.2
Agua en Botella	S/ 971.6	S/ 11,659.6	S/ 12,242.6	S/ 12,854.7	S/ 13,497.4	S/ 14,172.3
Agua aromática e infusiones	S/ 129.4	S/ 1,552.8	S/ 1,630.5	S/ 1,712.0	S/ 1,797.6	S/ 1,887.5
Café	S/ 707.4	S/ 8,488.4	S/ 8,912.8	S/ 9,358.4	S/ 9,826.4	S/ 10,317.7
Jugos	S/ 297.3	S/ 3,567.6	S/ 3,746.0	S/ 3,933.3	S/ 4,130.0	S/ 4,336.5
Batidos	S/ 334.6	S/ 4,015.3	S/ 4,216.1	S/ 4,426.9	S/ 4,648.2	S/ 4,880.6
Cervezas	S/ 467.9	S/ 5,615.2	S/ 5,896.0	S/ 6,190.8	S/ 6,500.3	S/ 6,825.3
T. INGRESOS VTAS. ANUALES	S/6,110.7	S/73,328.5	S/76,994.9	S/80,844.6	S/84,886.9	S/89,131.2

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

TABLA 5.2

5.4.3 Supuesto Optimista

- ❖ El tamaño de la población total del sector es de 133.133 personas aproximadamente, quienes residen y frecuentan La Mariscal.
- ❖ El 33.1% de la población total si visita las cafeterías de La Mariscal.
- ❖ Población flotante de las cafeterías de La Mariscal: 9.085 personas diariamente (personas atendidas).
- ❖ El 35.5% de la población de Quito pertenecen a la clase social media y media alta⁶¹.
- ❖ Con esto, el tamaño del mercado objetivo de la cafetería es de 12.419 personas.
- ❖ El 68.2% de la población compra sánduches; el 59.5% ensaladas de frutas, el 40.2% compra ensaladas de vegetales, el 61.8% empanadas, el 71.6% postres, el 75.1% pizzas; esto con respecto a los platillos, en cuanto a las bebidas, el 91.5% compra gaseosas, el 81.5% agua en botella, el 52.1% compra infusiones y agua aromática, el 71.2% café, el 62.8% cerveza. Los jugos y batidos de fruta tienen poca aceptación entre la población; 39.9% y 42.1% respectivamente.
- ❖ El primer año se estima captar el 1.5% del mercado objetivo.
- ❖ Con respecto a las compras semanales de los productos se estima:
 - *Se realizará 3 compra a la semana de:*
 - Sánduches, ensaladas de frutas, ensaladas de vegetales, empanadas, postres, pizzas.
 - Agua aromática e infusiones, jugos, batidos y cerveza.
 - *Se realizará 6 compras a la semana de:*
 - Gaseosas, botellas de agua y café.
- ❖ El número de unidades vendidas por cada producto se incrementará en un 7% anual.
- ❖ Los precios de los productos serán los mismos, independientemente de la variedad que haya de cada producto; así: el precio de los sánduches será de 1 USD; ya sean de queso y jamón o de pernil. Lo mismo sucede con cada uno de los productos.
- ❖ Los precios de los productos serán:
 - Sánduches: 1 USD.
 - Ensaladas de Frutas: 1 USD.
 - Ensaladas de Vegetales: 1 USD.

⁶¹ Índice Estadístico, MARKOP-Ecuador, año 2.000, pag: 231.

▪ Empanadas:	1 USD.
▪ Postres:	0.90 USD.
▪ Pizzas:	1.50 USD.
▪ Gaseosas:	0.65 USD.
▪ Agua en botella:	0.60 USD.
▪ Agua aromática:	0.50 USD.
▪ Café:	0.50 USD.
▪ Jugos de frutas naturales:	1.50 USD.
▪ Batidos de frutas naturales:	1.60 USD.
▪ Cervezas Nacionales:	1.50 USD.
▪ Cervezas Importadas:	1.50 USD.

- ❖ Los precios serán constantes año tras año y no se tomará en cuenta la inflación.
- ❖ El horizonte de tiempo que se tomó es de 5 años; ya que la inestabilidad del país impide realizar estimaciones (con cierto grado de certeza) de períodos largos de tiempo.

PROYECCION TOTAL DE VENTAS ANUALES SUPUESTO OPTIMISTA						
UNIDADES						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sanduches	678	12,196	13,050	13,963	14,941	15,987
Ensaladas de Frutas	591	10,640	11,385	12,182	13,035	13,947
Ensaladas de Vegetales	399	7,189	7,692	8,231	8,807	9,423
Empanadas	614	11,052	11,825	12,653	13,539	14,486
Postres	711	12,804	13,700	14,659	15,686	16,784
Pizzas	746	13,430	14,370	15,376	16,452	17,604
Gaseosas	2,273	40,907	43,770	46,834	50,113	53,621
Agua en Botella	2,024	36,436	38,987	41,716	44,636	47,760
Agua aromática e infusiones	518	9,317	9,969	10,667	11,414	12,213
Café	1,768	31,831	34,060	36,444	38,995	41,724
Jugos	396	7,135	7,635	8,169	8,741	9,353
Batidos	418	7,529	8,056	8,620	9,223	9,869
Cervezas	624	11,230	12,017	12,858	13,758	14,721
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	11,761	211,697	226,515	242,372	259,338	277,491

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

TABLA 5.3

PROYECCION TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS ANUALES SUPUESTO OPTIMISTA						
DOLARES						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sanduches	S/ 677.6	S/ 12,196.1	S/ 13,049.8	S/ 13,963.3	S/ 14,940.7	S/ 15,986.6
Ensaladas de Frutas	S/ 591.1	S/ 10,640.3	S/ 11,385.1	S/ 12,182.0	S/ 13,034.8	S/ 13,947.2
Ensaladas de Vegetales	S/ 399.4	S/ 7,188.9	S/ 7,692.1	S/ 8,230.6	S/ 8,806.7	S/ 9,423.2
Empanadas	S/ 614.0	S/ 11,051.6	S/ 11,825.2	S/ 12,653.0	S/ 13,538.7	S/ 14,486.4
Postres	S/ 640.2	S/ 11,523.7	S/ 12,330.3	S/ 13,193.5	S/ 14,117.0	S/ 15,105.2
Pizzas	S/ 1,119.2	S/ 20,145.0	S/ 21,555.1	S/ 23,064.0	S/ 24,678.5	S/ 26,406.0
Gaseosas	S/ 1,477.2	S/ 26,589.5	S/ 28,450.8	S/ 30,442.3	S/ 32,573.3	S/ 34,853.4
Agua en Botella	S/ 1,214.5	S/ 21,861.7	S/ 23,392.1	S/ 25,029.5	S/ 26,781.6	S/ 28,656.3
Agua aromática e infusiones	S/ 258.8	S/ 4,658.5	S/ 4,984.6	S/ 5,333.5	S/ 5,706.8	S/ 6,106.3
Café	S/ 884.2	S/ 15,915.7	S/ 17,029.8	S/ 18,221.9	S/ 19,497.4	S/ 20,862.2
Jugos	S/ 594.6	S/ 10,702.9	S/ 11,452.1	S/ 12,253.7	S/ 13,111.5	S/ 14,029.3
Batidos	S/ 669.2	S/ 12,045.9	S/ 12,889.1	S/ 13,791.3	S/ 14,756.7	S/ 15,789.7
Cervezas	S/ 935.9	S/ 16,845.6	S/ 18,024.8	S/ 19,286.5	S/ 20,636.6	S/ 22,081.2
T. INGRESOS VTAS. ANUALES	S/ 10,075.8	S/181,365.2	S/194,060.8	S/207,645.0	S/222,180.2	S/237,732.8

ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

TABLA 5.4

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

El estudio financiero se realizó con un horizonte de tiempo de 5 años.

Este análisis se basa en los siguientes supuestos:

- ❖ Se presentan dos supuestos: supuesto pesimista y supuesto optimista.
- ❖ El pronóstico de las ventas presenta dos alternativas: supuesto pesimista y supuesto optimista.
- ❖ Estos pronósticos se basan en los supuestos señalados en el capítulo anterior.
- ❖ La proyección de costos se realizó tomando como base el incremento anual de unidades vendidas⁶².
- ❖ Para la proyección de servicios básicos se toma en cuenta un incremento anual del 5%.⁶³
- ❖ Los precios son constantes año tras año, ya que la inflación no fue tomada en cuenta para la proyección de costos. Los precios establecidos para los diferentes productos de la cafetería son precios que están por debajo de los precios de mercado.
- ❖ Se realizó un costeo unitario para cada producto que se ofrecerá en la cafetería. Este costeo unitario fue utilizado para realizar la proyección de costos totales anuales⁶⁴.
- ❖ En la proyección de la mano de obra necesaria en el establecimiento, igualmente se consideró dos supuestos:
 - Para el supuesto pesimista⁶⁵ se requiere de: 6 trabajadores; 2 supervisores de cafetería, 1 cocinero, 1 asistente y 2 meseros / cajeros.
 - Para el supuesto optimista⁶⁶ se requiere de: 6 personas en el 2.003 (2 supervisores de cafetería, 1 cocinero, 1 asistente y 2 meseros / cajeros), 7 personas en el 2.004 (2 supervisores de cafetería, 2 cocineros, 1 asistente y 2 meseros / cajeros) y en los años del 2.005 al 2.007 se necesitan 8 personas (2 supervisores de cafetería, 2 cocinero, 2 asistente y 2 meseros / cajeros).

⁶² Ver GRAFICOS 5.1; 5.2; 5.3 y 5.4 (Capítulo V).

⁶³ Ver ANEXO F-3.

⁶⁴ Ver ANEXOS E.

⁶⁵ Ver ANEXO F-1.

⁶⁶ Ver ANEXO F-2.

- ❖ La mano de obra será remunerada de acuerdo a la ley, todo el personal recibirá el salario mínimo vital de 177.58 USD al 2.003; se contempla un incremento anual de es S.M.V. del 12% anual hasta el 2.005, manteniéndose constante el 2.006 y 2.007
- ❖ En cualquiera de los dos supuestos, la empresa está obligada a llevar contabilidad, ya que en ambos casos los ingresos brutos anuales superan los 40.000 USD.
- ❖ La depreciación será usada en ambos supuestos como escudo fiscal. El porcentaje de depreciación es del 10% anual conforme la Ley⁶⁷.
- ❖ El capital de trabajo, se calculó tomando como base: la materia prima e insumos, mano de obra, servicios básicos e imprevistos y promoción inicial; para el primer mes de funcionamiento de la empresa; para cada uno de los supuestos⁶⁸.
 - ❖ El Impuesto a la Renta fue calculado conforme a la Ley de Régimen Tributario⁶⁹; para personas naturales.
 - ❖ Los Impuestos de funcionamiento fueron calculados así:
 - Los impuestos pagaderos al Ministerio de Turismo fueron calculados suponiendo que la cafetería es de tercera categoría y que su capacidad es de 30 personas (\$82.13)⁷⁰.
 - Los Impuestos Municipales fueron calculados en base a varias entrevistas realizadas a gerentes de cafeterías con características parecidas a la del estudio; ya que el Municipio de Quito no facilitó estos datos al autor, ya que para este propósito se requería declaraciones de Impuesto a la Renta y otros documentos legales que el autor no poseía. Con este antecedente se pudo obtener como dato que en promedio estos establecimientos pagan anualmente \$300, en lo referente a Impuestos Municipales)
 - Como en el establecimiento se va a expender cerveza (bebida alcohólica), se requiere obtener el Permiso Anual de Funcionamiento, otorgado por la Intendencia de Policía, el cual tiene un valor de \$8.
- ❖ La tasa de descuento de los flujos de caja se estableció tomando en cuenta lo siguiente:
 - La inversión inicial no es muy elevada.
 - El riesgo país de Ecuador, al primero de enero del 2.002 es de 11%.
 - La tasa pasiva referencial en la semana del 19 al 25 de agosto del presente año es de 4.95%
 - La tasa activa referencial en la semana del 19 al 25 de agosto del 2.002 es de 14.14%; siendo el 18% la tasa activa de los bancos.

⁶⁷ Ver ANEXO F-7.

⁶⁸ Ver ANEXO F-10 y ANEXO F-11.

⁶⁹ La Tablita Dolarizada 2.002, Tabla de Ingreso Anual Gravable Dolarizada, Sánchez Carrión Gilberto, Ediciones EDYPE, año 2.002, pag: 8.

⁷⁰ Ver ANEXO A-6.

- Las condiciones en las que se va a realizar el negocio son riesgosas, dada la gran cantidad de establecimientos de este tipo en el sector.
 - Hay gran cantidad de competencia, tanto directa como indirecta.
 - La inestabilidad tanto política como económica que vive el país, no permite predecir las condiciones futuras de un negocio.
- ❖ Se presentan flujos de caja con la empresa apalancada y sin adquisición de deuda alguna. (Supuesto optimista y pesimista para cada tipo de flujo).
- ❖ Para los flujos de caja de la empresa apalancada⁷¹, se realiza un préstamo de 5.000 USD, al 18% de interés anual, pagaderos a 2 años plazo⁷².

6.2 ANALISIS FINANCIERO

Con base en los supuestos anteriores se obtuvo los siguientes resultados:

En el ***Flujo de Caja – Supuesto Pesimista***⁷³ se presentan flujos anuales positivos, cuyo Valor Actual Neto es de \$14,919.62 y un Tasa Interna de Retorno del 75%. El VAN positivo y el TIR mayor que la tasa de descuento indican que el proyecto es rentable.

Indices de rentabilidad:

Utilidad Bruta sobre Ventas: Se reduce de 13.399% el primer año, a 10.862% el tercer año; para recuperarse el cuarto año (12.913%) y ascender el último año.

Utilidad Neta sobre Ventas: Al igual que el índice anterior, la utilidad neta sobre ventas descende los tres primeros años, se recupera el cuarto y asciende el quinto año.

Retorno sobre Inversión Total: este ratio es un buen indicador sobre la rentabilidad del proyecto, este flujo presenta una recuperación de 0.75 dólares por cada dólar invertido el primer año, asciende a \$0.76 el segundo año, para reducirse a \$0.67 el tercero; y, \$0.83 y \$0.90 el cuarto y quinto años respectivamente.

El ***Flujo de Caja – Supuesto Optimista***⁷⁴, presenta de igual manera flujos positivos año tras año, el VAN de este flujo es de \$118,616.32 y el TIR de 299.51%. De la misma forma que el supuesto pesimista, este presenta un VAN positivo y una Tasa Interna de Retorno mayor a la Tasa de Descuento, lo que deja ver la rentabilidad del proyecto.

Indices de rentabilidad:

Utilidad Bruta sobre Ventas: Se reduce de 34.33% el primer año, a 33.11% el segundo año, y el tercer año 31%; para recuperarse el cuarto año (32.20%) y ascender el último año 32.75%

⁷¹ Ver ANEXO H-3 Y ANEXO H-4.

⁷² Ver ANEXO H-5.

⁷³ Ver ANEXO H-1.

⁷⁴ Ver ANEXO H-2.

Utilidad Neta sobre Ventas: Al igual que el índice anterior, la utilidad neta sobre ventas desciende los tres primeros años de 25.47% a 22.90%, se recupera el cuarto y quinto años, 23.46% a 23.62%.

Retorno sobre Inversión Total: El primer año presenta una recuperación de 2.95 dólares por cada dólar invertido, el segundo año asciende a \$3.03; sigue en ascenso el tercer y cuarto año; para finalizar con un ratio de \$3.58 el quinto año.

En los *Flujos de Caja de los Supuestos de la Empresa Apalancada*⁷⁵ se presentan en ambas opciones VAN positivo y TIR mayor a la Tasa de Descuento. En el caso del *Supuesto Pesimista*, el VAN es de \$15,313.74 y el TIR es de 104%; en el *Supuesto Optimista* el VAN asciende a \$119,126.35 y el TIR 414.11%; con estos datos se puede concluir que en ambos casos el negocio es rentable.

En el caso de apalancar la empresa, tanto el VAN como el TIR presentan valores superiores a los de la empresa sin endeudamiento.

En cuanto a los índices de rentabilidad

Indíces de rentabilidad – Supuesto Pesimista:

Utilidad Bruta sobre Ventas: Se reduce de 13.399% el primer año, a 10.862% el tercer año; para recuperarse el cuarto año (12.913%) y ascender el último año.

Utilidad Neta sobre Ventas: Se incrementa de 10.452% el primer año a 10.683% el segundo año; el tercer año desciende a 9.145%, para incrementarse al 10.792 el cuarto año y a 11.119% el quinto.

Retorno sobre Inversión Total: Este flujo presenta una recuperación de 0.69 dólares por cada dólar invertido el primer año, asciende a \$0.74 el segundo año, para reducirse a \$0.67 el tercero; y, \$0.83 y \$0.90 el cuarto y quinto años respectivamente.

Indíces de rentabilidad – Supuesto Optimista:

Utilidad Bruta sobre Ventas: Se reduce de 34.33% el primer año, a 31% el tercer año; para recuperarse el cuarto año y quinto años con 32.20% y 32.75% respectivamente.

Utilidad Neta sobre Ventas: Se reduce de 25.22% el primer año a 24.38% el segundo año; el tercer año desciende a 22.90%, para incrementarse al 23.46% el cuarto año y a 23.62% el quinto.

Retorno sobre Inversión Total: Este flujo presenta una recuperación de 2.92 dólares por cada dólar invertido el primer año, asciende a \$3.02 el segundo año, \$3.03 el tercero; y, \$3.32 y \$3.58 el cuarto y quinto años respectivamente.

⁷⁵ Ver ANEXOS H-3 Y ANEXO H-4.

Para los Supuestos Pesimistas, el punto de equilibrio⁷⁶ en unidades aumenta el 7.4% del primer año al segundo, se incrementa el 16.74% del segundo al tercer año, del tercer al cuarto año se presenta un decremento del -3.478%, para finalmente presentarse un incremento del 3.603% del cuarto al quinto año.

Esta variación se debe principalmente a la variabilidad de los costos fijos que se presentan en los diferentes años.

En los Supuestos Optimistas, el punto de equilibrio⁷⁷ en unidades aumenta el 24.17% del primer año al segundo, se incrementa el 31.65% del segundo al tercer año, del tercer al cuarto año se presenta un decremento del -2.67%, para finalmente presentarse un incremento del 2.74% del cuarto al quinto año.

Esta variación se debe principalmente a la variabilidad de los costos fijos que se presentan en los diferentes años.

⁷⁶ Ver ANEXO G-1

⁷⁷ Ver ANEXO G-2.

CONCLUSIONES

- ❖ No existe suficiente información de las entidades gubernamentales; por lo que el investigador debe levantar su propia base de información primaria para la realización del estudio.
- ❖ El estudio se vio afectado por la falta de recursos para la adquisición de bases de datos; y, de tiempo para la realización del mismo.
- ❖ Existe gran cantidad de tasas e impuestos que un establecimiento de este tipo debe cancelar para su legal funcionamiento, tanto al Ministerio de Turismo; como al Municipio de Quito y a la Intendencia de Policía.
- ❖ Una cafetería de estas características está obligada a estar en constante innovación en cuanto a presentación y variedad de los productos, así como la decoración del local; para con esto lograr satisfacer las expectativas, deseos y preferencias de los clientes.
- ❖ En el sector en el que se piensa establecer la cafetería existe gran cantidad de competidores, tanto directos como indirectos; de igual manera los productos ofrecidos en la cafetería tienen muchos sustitutos como hot-dogs, jugos envasados, entre otros.
- ❖ La materia prima indispensable para producir todos y cada uno de los productos que se ofrece en la cafetería, es proveída por gran cantidad y variedad de proveedores, quienes ofrecen variedad de productos.
- ❖ Se llegó a determinar que un establecimiento como la cafetería de estudio, requiere para la producción de los diferentes productos la utilización el sistema Semi-Artesanal, el cual no necesita de maquinaria costosa y de tecnología de punta.
- ❖ Se utilizará maquinaria convencional como: cocina a gas, horno microondas, cafeteras, licuadoras, etc; que son herramientas de cocina habituales en este tipo de establecimiento.
- ❖ El personal necesario para trabajar en un negocio de este tipo no es necesariamente calificado.
- ❖ Para el análisis financiero del proyecto se presentó dos supuestos: pesimista y optimista. Los dos resultaron viables.
- ❖ En el caso de que se decidiera apalancar el negocio los dos supuestos arrojaron un VAN y un TIR superior al de la empresa sin apalancar.

CONCLUSIONES

- ❖ Los resultados que arrojaron los flujos de caja para los supuestos pesimista y optimista antes mencionados, reflejan la viabilidad del proyecto de la cafetería.
- ❖ Cabe destacar que para el supuesto pesimista (empresa con y sin apalancamiento), a pesar de tener un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de descuento; las utilidades anuales obtenidas no son altas.
- ❖ Se considera que el supuesto pesimista se adapta mucho más a la realidad que el supuesto optimista; ya que las cifras y montos obtenidos se asemejan a los que manejan las cafeterías que ya están en funcionamiento en el sector.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda que el investigador levante su propia base de datos para la realización de un estudio similar.
- ❖ Para un negocio con las características del estudiado se debe realizar publicidad y promoción de ventas del establecimiento periódicamente.
- ❖ Tener en cuenta que la promoción es una herramienta primordial en este tipo de negocio.
- ❖ Contactar varios proveedores (quienes ofrezcan variedad de productos) de la materia prima necesaria en el negocio con quienes se debe procurar mantener una relación comercial cordial.
- ❖ Al escoger la estrategia de diferenciación; que el establecimiento mantenga un proceso innovador constante en cuanto a la presentación y variedad de los productos que se ofrecen en la cafetería; así como en la decoración del local.
- ❖ Mantener un excelente ambiente de trabajo es muy importante en este tipo de negocios, ya que es el personal es quien da la cara al cliente y si los trabajadores no están contentos con su trabajo, su actitud se ve reflejada en la atención y en el ambiente del establecimiento.
- ❖ Para tener éxito en el negocio hay que tener muy en cuenta la misión y los valores del negocio para cumplir la visión establecida.
- ❖ Para lograr un mejor desempeño en cada una de las actividades que se desarrollan en la cafetería, se debe capacitar a los trabajadores en aquellos aspectos que envuelven las actividades del negocio.
- ❖ Al escoger la estrategia de diferenciación, la calidad se convierte en una mejora continua en las diferentes áreas del servicio de cafetería.
- ❖ Para posicionarse en la mente del cliente como un lugar innovador, diferenciado de la competencia; hay que tratar de crear un sentido de lealtad en los clientes para con el establecimiento.
- ❖ Dentro de la estrategia, se debe contemplar estrategias operacionales que permitan mantener las ventas y mejorar los costos, en el área de producción, ventas, cadena de valor del negocio.
- ❖ Se debe procurar mantener el nivel de precios por un período prolongado.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, año 2.002, Provincia de Pichincha.
- Cerra J., Tecnología de Servicio, Editorial Paraninfo, Madrid, 1.997.
- Código del Trabajo.
- Conteo de Usos Pormenorizados en el Barrio La Mariscal.
- Corripio Fernando, Gran Diccionario de Sinónimos, Bruguera, 1.984.
- Dan Thomas, El Sentido de los Negocios, Editorial Cecsca, 1.995.
- De la Torre Francisco, Administración Hotelera, Segundo Curso: Alimentos y Bebidas, Editorial Trillas, 2da Edición, México 1.983.
- Divito Luigi; Folleto Publicitario: "Restaurante Palladino's", Imprenta Aristos.
- Dressler Gary, Manejo de Personal, año 1.995.
- Durán Carlos, El Restaurante como Empresa, Editorial Trillas, 2da Edición, enero 1.998, México.
- Folleto: Ecuador Inversión Turística, año 2.002.
- Folleto: Principales Indicadores Turísticos, año 2.001. Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación Externa, Abril/ 2.002.
- Indice Estadístico, Markop – Ecuador, año 2.000.
- Kinnear & Taylor, Investigación de Mercados, Quinta Edición, Mc Graw Hill, 1.998.
- Kotler Philip, Bowen John y Markens James, Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, Printice Hall, 1ra edición, año 1.997.
- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8 va Edición, Printice Hall, 1.997.
- Ley Especial de Desarrollo Turístico.
- Manual Legal del Turismo.
- Markides Constantino, En La Estrategia Está El Exito, Grupo Editorial Norma, año 2.000.
- Mestres Soler Juan, Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2.000, año 1.995.
- Nueva Enciclopedia Práctica de Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes, Océano Grupo Editorial, Tomo III, año 1.995.

- Ordenanza Municipal.
- Orozco Rafael, Investigación de Mercados, Editorial Norma, 1.999.
- Plan de Competitividad Turística, CD_ROOM, Ministerio de Turismo, año 2.002.
- Plan Integral de Desarrollo de La Mariscal.
- Plan Integral de Rehabilitación a La Mariscal.
- Polimeni R., Fabozzi F. y Adelberg A., Contabilidad de Costos: Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1.994.
- Porter Michael, Estrategia Competitiva: Técnicas y Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, 24va Impresión, México 1.997.
- Porter Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Plaza y James, 1.990.
- Powers Tom, Introduction to Management in the Hospitality Industry, Quinta Edición.
- Ross S., Westerfield R. Y Jaffe J., Finanzas Corporativas, MC Graw Hill, Quinta Edición, 2.000.
- Sánchez Carrión Gilberto, Folleto: La Tablita Dolarizada 2.002.
- Secretos de la Cocina, Diario El Universo, 1.999.
- Una Historia en las Paredes, El Comercio, sección C-5, Quito, Viernes 10 de marzo de 1.995.
- Usos Definitivos del 20 de diciembre del 2.001, Distrito Metropolitano de Quito (Zona Norte).

ANEXOS

ANEXO A-1

Requisitos para la categorización de los establecimientos de Comidas y Bebidas

Según el Instructivo para la ejecución de las Normas y disposiciones del Departamento de Registro y Control los restaurantes, cafeterías y Fuentes de Soda se categorizan de acuerdo a los siguientes requisitos:

Restaurantes De Lujo

Instalaciones:

- a) **Entradas:** Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio y mercaderías.
- b) **Vestíbulo:** Con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos, independientes para hombres y mujeres. En el vestíbulo podrá instalarse un Bar.
- c) **Comedor:** Superficie, capacidad y categoría adecuada al servicio.
- d) **Cocina:** Con elementos acordes a su capacidad, office, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humos y olores.
- e) **Mobiliario:** Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, matelería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f) **Aire acondicionado y o calefacción.**
- g) **Ascensor:** Si el establecimiento tuviese más de una planta interior.
- h) **Escalera de servicio:** Si el establecimiento tuviese más de una planta interior.
- i) **Dependencias del personal de servicio:** Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para el personal masculino y femenino.

Servicios:

- a) **Carta de platos:** Un primer grupo de entradas, con diez variedades y cuatro sopas o cremas.
Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cinco variedades.
Un tercer grupo de pescados con cinco variedades.
Un cuarto grupo de carnes y aves con cinco variedades.
Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cinco variedades.
- b) **Carta de vinos:** con cinco variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, coles, refrescos, café e infusiones.

El servicio se hará de fuente a plato, utilizándose mesas auxiliares o gueridones, rechauds o infernillos y cubre fuentes o cubre platos para la salida de platos de la cocina al restaurante.

Personal:

- a) **Un maitre o jefe de comedor:** con conocimientos del idioma inglés.
- b) **Personal suficiente y uniformado,** con estaciones de cuatro mesas por salonero.

Restaurante De Primera Categoría:

Instalaciones:

- a) **Entradas:** Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio y mercaderías.
- b) **Vestíbulo:** Con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos, independientes para hombres y mujeres.
- c) **Comedor:** Superficie, capacidad y categoría adecuada al servicio.
- d) **Cocina:** Con elementos acordes a su capacidad, office, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humos y olores.
- e) **Mobiliario:** Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, matería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f) **Aire acondicionado y o calefacción.**
- g) **Ascensor:** Si el establecimiento está situado en planta superior a la cuarta del edificio.
- h) **Escalera de servicio:** Si el establecimiento tuviese más de una planta interior.
- i) **Dependencias del personal de servicio:** Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para el personal masculino y femenino.

Servicios:

- a) **Carta de platos:** Un primer grupo de entradas, con variedades y tres sopas o cremas.
Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cuatro variedades.
Un tercer grupo de pescados con cuatro variedades.
Un cuarto grupo de carnes y aves con cuatro variedades.
Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cuatro variedades.
- b) **Carta de vinos:** con cuatro variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, coles, refrescos, café e infusiones.

Personal:

- a) **Un maitre o jefe de comedor:** con conocimientos del idioma inglés.
- b) **Personal suficiente y uniformado,** con estaciones de seis mesas por salonero.

Restaurante De Segunda Categoría:

Instalaciones:

- a) **Entradas.** Una sola entrada para los clientes y personal de servicio y mercancías.
- b) Teléfono, servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- c) **Sala comedor.** Superficie, capacidad y categoría adecuada al servicio.
- d) **Cocina:** Con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos, almacenes y extractor de humos.
- e) **Mobiliario:** Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, matería y servilletas acorde a la categoría.

f) **Dependencias del personal de servicio:** servicios higiénicos.

Servicios:

- a) **Carta de platos:** Un primer grupo de entradas, con cinco variedades y dos sopas.
Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con tres variedades.
Un tercer grupo de pescados con tres variedades.
Un cuarto grupo de carnes y aves con tres variedades.
Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con tres variedades.
- b) **Carta de vinos:** con tres variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

Personal:

Personal suficiente y uniformado, con estaciones de ocho mesas por salonero.

Restaurante De Tercera Categoría:

Instalaciones:

- a) **Entradas:** Una sola entrada para los clientes y personal de servicio y mercaderías.
- b) Teléfono y servicios higiénicos, comunes para hombres y mujeres.
- c) **Comedor.** Superficie, capacidad y categoría adecuada al servicio.
- d) **Cocina:** Con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos y bodegas.
- e) **Mobiliario:** Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, matelería decorosa y acorde a su categoría.
- f) **Dependencias del personal de servicio:** servicios higiénicos.

Servicios:

- a) **Carta de platos:** Un primer grupo de entradas y sopas con cuatro variedades.
Un segundo grupo de huevos y fideos con dos variedades.
Un tercer grupo de pescados con dos variedades.
Un cuarto grupo de carnes y aves con dos variedades.
Un quinto grupo de postres, con dos variedades.

Personal:

- a) El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio usando prendas apropiadas que le identifique como tal.

Restaurante De Cuarta Categoría:

Instalaciones:

- a) **Comedor.** Independiente de la cocina y adecuado al servicio y categoría.
- b) **Cocina:** Limpia, decorosa e higiénica.
- c) **Servicios higiénicos:** comunes para la clientela y el personal de servicio.

Servicios:

a) **Carta de platos y bebidas:** Con una variedad de platos y bebidas

Personal:

a) **Personal suficiente y uniformado**, con estaciones de ocho mesas por saloner.

Restaurante de especialidades

Les serán aplicados respectivamente para cada una de las categorías, las mismas prescripciones que para los restaurantes de Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta, tomando en consideración solamente en los relacionados con la especialidad del restaurante, en cuanto a cantidad de variedades.

Cafeterías De Lujo, Primera, Segunda, Tercera Y Cuarta Categorías:**Instalaciones:**

Serán la aplicación de las mismas prescripciones que para los restaurantes de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías.

Servicios:

La carta de platos y bebidas se englobará a todos los servicios que presten, tanto platos fríos, calientes, simples o combinados, así como toda clase de bebidas sean o no alcohólicas.

Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:

- a) **Cafeterías de Primera:** Seis platos (dos de carne, dos de pescado y dos varios).
- b) **Cafeterías de Segunda:** Cinco platos (dos de carne, dos de pescado y uno varios).
- c) **Cafeterías de Tercera:** Cuatro platos (dos de carne, uno de pescado y uno varios).
- d) **Cafeterías de Cuarta:** Tres platos (uno de carne, uno de pescado y uno varios).

Personal:

a) El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpios usando prendas apropiadas que le identifiquen como tal.

Fuentes De Soda De Primera, Segunda Y Tercera Categorías**Instalaciones:**

Serán de aplicación las mismas prescripciones, respectivamente por categorías, como los restaurantes, solamente con lo relacionado con su tipo.

Servicios:

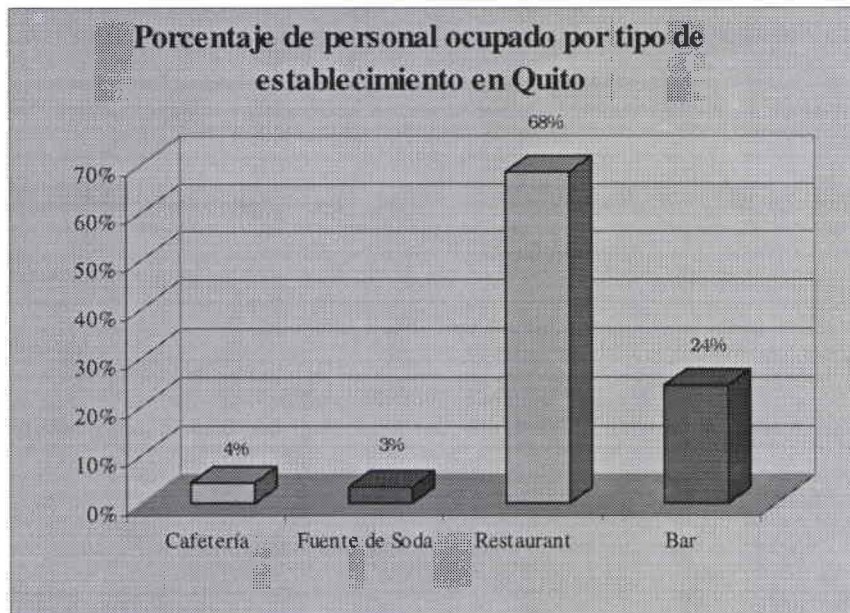
El servicio para la Fuentes de Soda será de comidas rápidas, tales como: sánduches, empanadas, pastas, helados y bebidas no alcohólicas, como: café, infusiones, refrescos, jugos, aguas minerales y cervezas.

Personal:

El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio usando prendas apropiadas que le identifiquen como tal.*

* Instructivo para la Ejecución de Normas y Disposiciones del Departamento de Registro y Control del Ministerio de Turismo, pags: desde 366 hasta 373.

ANEXO A-2



FUENTE: Información obtenida del Catastro de Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, 2002.
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

ANEXO A-3



FUENTE: Banco Central del Ecuador
Información obtenida del Folleto Ecuador: Inversión Turística del Min. De Turismo PG. 11
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

ANEXO A-4



FUENTE: Banco Central del Ecuador
Información obtenida del Folleto Ecuador: Inversión Turística del Min. De Turismo PG. 11
ELABORADO POR: Pamela Jaramillo

ANEXO A-5

Uso del suelo existente

El Barrio “La Mariscal”, debido a la gran concentración de actividades comerciales y de diversión que allí se desarrollan, se ha convertido en un sector conflictivo en la ciudad de Quito; por esto el Municipio de Quito, a través de la Dirección Metropolitana de Planificación dicta una Ordenanza que regula los usos de suelo de “La Mariscal”, con esto tiene un mayor control sobre los establecimientos situados en el barrio y las actividades que estos desarrollan.

La Ordenanza dicta dos clases de usos de suelo: global y pormenorizado, el uso global de la Mariscal es RESIDENCIAL; y el pormenorizado RESIDENCIAL MULTIPLE (Vivienda y usos compatibles lote 600-1000 m2)

Los usos pueden ser: **permitidos**, aquellos que se caracterizan por determinado ámbito, de acuerdo al nivel de impacto en las actividades urbanas y su jerarquía o tamaño; y **prohibidos**, aquellos cuya implantación esté expresamente impedida por el impacto negativo en las actividades urbanas, como aquellos cuya implantación queda imposibilitada por determinaciones de aplicación de las Normas vigentes en materia de seguridad, salubridad, medio ambiente o cualquier otra legislación nacional o sectorial vigente de aplicación.^{A-5.1}

“La concentración de actividades que tienen que ver con el comercio de diversión, en ciertas partes de la ciudad ha traído consecuencias negativas, para la población, para la estructura urbana y para la gestión municipal, por los niveles de deterioro y alteración del orden público que ha ocasionado.”^{A-5.2}

De acuerdo a la Ordenanza Municipal; los usos de suelo para la actividad comercial, se los ha clasificado de la siguiente manera:

- **Comercio**
- Comercio barrial.
- Comercio Sectorial.
- Comercio Zonal.
- Comercio Especial.
- Comercio Restringido.

Los establecimientos de comidas y bebidas se encuentran categorizados como establecimientos de comercio y más específicamente están sitiados dentro de la categoría de comercio sectorial.

Según la jerarquía de los establecimientos comerciales, el negocio se encuentra en:^{A-5.3}

^{A-5.1} Ordenanza Municipal.

^{A-5.2} Ordenanza Municipal.

^{A-5.3} Ordenanza Municipal, Cuadro #1: Usos de suelo por impacto de actividad urbana.

- **Comercio Sectorial:**

Almacenes de artículos de hogar, imprentas, oficinas profesionales, hoteles, restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, agencias de bancos, importación, viajes y turismo, financieras, micromercados. Bodegas de abasto, ferreterías, materiales eléctricos, vidrierías, metales y pinturas.

Condiciones Mínimas

La tabla A-5.1 indica el área mínima requerida para el funcionamiento de locales comerciales, de acuerdo a la Ordenanza que regula los usos del suelo en La Mariscal.

Area mínima requerida para locales de venta	Area requerida	Ubicación
Comercio Sectorial	Hasta 100 m ²	En planta baja

FUENTE: Ordenanza que regula los usos del suelo para La Mariscal.
ELABORADO POR: Dirección General de Planificación, Marzo 2001.

TABLA: A-5.1

Para el establecimiento de la cafetería fuente de soda se cuenta con un área de aproximadamente 50 m².

Compatibilidades del uso de suelo

La tabla A-5.2 indica la compatibilidad de usos de suelo por impacto de las actividades comerciales urbanas del sector La Mariscal.

Compatibilidad de usos de suelo por impacto de las actividades urbanas

COMERCIO

Comercio Vecinal Comercio Sectorial Comercio Zonal

RESIDENCIAL			
Residencial Múltiple	Uso compatible	Uso Compatible	Uso Compatible

FUENTE: Ordenanza que regula los usos del suelo para La Mariscal.
ELABORADO POR: Dirección General de Planificación, Marzo 2001.

Tabla A-5.2

ANEXO A-6

Valores de Tasas por Permiso Sanitario de Funcionamientos de los Establecimientos de Comidas y Bebidas

Pagarán la cantidad que resulte de multiplicar el número total de mesas/cuatro comensales que posea el establecimiento por el valor/mesa que corresponda en esta tabla de acuerdo al tipo y la categoría otorgados por el Ministerio de Turismo.

El número total de mesas/cuatro comensales se obtiene dividiendo el número total de plazas del establecimiento para cuatro:

Código	Concepto	Valor/mesa dólares
2.1.1	Restaurantes y cafeterías	
2.1.1.1	Lujo	1.30
2.1.1.2	Primera	1.20
2.1.1.3	Segunda	1.05
2.1.1.4	Tercera	0.95
2.1.1.5	Cuarta	0.85

Fuente: Manual Legal de Turismo; Ediciones Legales (Documento encontrado en el Ministerio de Turismo). Pag. 915.

Valores de Tasas por Permiso Sanitario de Funcionamientos de Fuentes de Soda

Pagarán la cantidad fija que les corresponda, en esta tabla, de acuerdo al tipo y categoría otorgados por el Ministerio de Turismo.

Código	Concepto	Valor dólares
2.2.4	Fuentes de Soda	
2.2.4.1	Primera	15.00
2.2.4.2	Segunda	7.50
2.2.4.3	Tercera	3.75

Fuente: Manual Legal de Turismo; Ediciones Legales (Documento encontrado en el Ministerio de Turismo). Pg.916.

Valor del Registro y de la Licencia Anual de Funcionamiento para Establecimientos de Comidas y Bebidas

2.1. Restaurantes y Cafeterías

Pagarán la cantidad que resulte de dividir el valor máximo fijado a continuación por cada categoría para 30, y multiplicado por el número total de mesas de cada establecimiento, hasta un tope máximo del valor fijado para cada categoría.

Para el cálculo del número de mesas, se considerará el número de plazas total del establecimiento, dividido para cuatro.

	Categoría	VALOR A PAGAR	VALOR A PAGAR
		Por mesa en US\$	Máximo en US\$
2.1.1	Lujo	11.33	340.00
2.1.2	Primera	9.33	280.00
2.1.3	Segunda	7.33	220.00
2.1.4	Tercera	5.00	150.00
2.1.5	Cuarta	4.00	120.00

2.3 Fuentes de Soda

Pagarán la cantidad fija que les corresponda de acuerdo al siguiente detalle:

	Categoría	VALOR A PAGAR	VALOR A PAGAR
		Por mesa en US\$	Máximo en US\$
2.4.1	Primera	-	30
2.4.2	Segunda	-	20
2.4.3	Tercera	-	15

Fuente: Manual Legal de Turismo; Ediciones Legales (Documento encontrado en el Ministerio de Turismo).

ANEXO B-1

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES DE LA CAFETERIA

I.

Encuestador: Pamela Jaramillo

Fecha: _____

Datos del Encuestado:

- **Reside en La Mariscal? :** SI NO
- **Sexo:** F M

II. **Solicitud de colaboración:** Realizada verbalmente por el encuestador.

III. **Instrucciones:**

Es indispensable para este estudio que Ud. conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible. En las preguntas de respuesta múltiple Ud. puede seleccionar varias categorías para su respuesta.

**Aclaración: El sector de La Mariscal se encuentra limitado por: Av. Orellana y Coruña al norte, Av. Patria al Sur, Av. 12 de Octubre al este y Av. 10 de Agosto al oeste.*

IV. **Cuestionario:**

1. **¿ Visita Ud. las cafeterías de La Mariscal?.**

SI NO

***Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 4.**

2. **Por qué escoge Ud. visitar determinada cafetería?.**

- a) Por la comida
- b) Por el servicio y la atención
- c) Por la ubicación
- d) Por los precios
- e) Por la imagen que el establecimiento proyecta a los clientes
- f) Por pasar un momento agradable

3. **Generalmente, cuánto gasta Ud. cuando va a una cafetería?**

- a). 1 a 5 USD
- b). 6 a 10 USD
- c). Más de 10 USD

A continuación se enumera una serie de productos que se ofrecerán en la cafetería objeto de la investigación.

4. Compra Ud. estos productos?. (cada producto requiere de una respuesta).

a) Sánduches

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

a.1) No compra semanalmente el producto

a.2) De 1 a 3 veces por semana

a.3) De 4 a 6 veces por semana

a.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sánduche mediano (jamón y queso; pernil)?

a.5) De 0.50 a 1 dólar

a.6) de 1.10 a 1.30 dólares

a.7) de 1.31 a 1.50 dólares

a.8) de 1.51 a 1.70 dólares

a.9) Más de 1.70 dólares

b) Ensaladas de frutas (preparadas)

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

b.1) No compra semanalmente el producto

b.2) De 1 a 3 veces por semana

b.3) De 4 a 6 veces por semana

b.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas mediana?

b.5) De 0.50 a 1 dólar

b.6) de 1.10 a 1.30 dólares

b.7) de 1.31 a 1.50 dólares

b.8) de 1.51 a 1.70 dólares

b.9) Más de 1.70 dólares

c) Ensaladas de vegetales (preparadas)

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

c.1) No compra semanalmente el producto

c.2) De 1 a 3 veces por semana

c.3) De 4 a 6 veces por semana

c.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de vegetales mediana?

c.5) De 0.50 a 1 dólar

c.6) de 1.10 a 1.30 dólares

c.7) de 1.31 a 1.50 dólares

c.8) de 1.51 a 1.70 dólares

c.9) Más de 1.70 dólares

d) Empanadas

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

d.1) No compra semanalmente el producto

d.2) De 1 a 3 veces por semana

d.3) De 4 a 6 veces por semana

d.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una empanada mediana (carne, pollo, queso, chilenas) ?

d.5) De 0.50 a 1 dólar

d.6) de 1.10 a 1.30 dólares

d.7) Más de 1.30 dólares

e) Postres (ej: trozos de pastel, pastas)

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

e.1) No compra semanalmente el producto

e.2) De 1 a 3 veces por semana

e.3) De 4 a 6 veces por semana

e.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre(trozo de pastel; pasta)?

e.5) De 0.50 a 1 dólar

e.6) de 1.10 a 1.30 dólares

e.7) Más de 1.30 dólares

f) Pizzas Individuales

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

f.1) No compra semanalmente el producto

f.2) De 1 a 3 veces por semana

f.3) De 4 a 6 veces por semana

f.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pizza individual (Queso y jamón; queso y salami)?.

f.5) De 0.50 a 1 dólar

f.6) de 1.10 a 1.30 dólares

f.7) de 1.31 a 1.50 dólares

f.8) de 1.51 a 1.70 dólares

f.9) Más de 1.70 dólares

g) Gaseosas (botella individual-500 cc)

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

g.1) No compra semanalmente el producto

g.2) De 1 a 3 veces por semana

g.3) De 4 a 6 veces por semana

g.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una gaseosa (botella 500 cc)?

g.5) De 0.50 a 1 dólar

g.6) Más de 1 dólar

h) Agua envasada (botella individual)

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

h.1) No compra semanalmente el producto

h.2) De 1 a 3 veces por semana

h.3) De 4 a 6 veces por semana

h.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una agua envasada (botella individual)?

h.5) De 0.50 a 1 dólar

h.6) Más de 1 dólar

i) Agua Aromática e infusiones (taza)

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

i.1) No compra semanalmente el producto

i.2) De 1 a 3 veces por semana

i.3) De 4 a 6 veces por semana

i.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una taza de agua aromática o una infusión?

- i.5) De 0.50 a 1 dólar
- i.6) de 1.10 a 1.30 dólares
- i.7) Más de 1.30 dólares

j) Café (taza) – capuchino, mocachino, tinto.

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

- j.1) No compra semanalmente el producto
- j.2) De 1 a 3 veces por semana
- j.3) De 4 a 6 veces por semana
- j.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una taza de café?

- j.5) De 0.50 a 1 dólar
- j.6) de 1.10 a 1.30 dólares
- j.7) Más de 1.30 dólares

k) Jugos de Frutas Naturales

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

- k.1) No compra semanalmente el producto
- k.2) De 1 a 3 veces por semana
- k.3) De 4 a 6 veces por semana
- k.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo de frutas naturales de tamaño grande (480 ml – 2 tazas) ?

- k.5) De 0.50 a 1 dólar
- k.6) de 1.10 a 1.30 dólares
- k.7) de 1.31 a 1.50 dólares
- k.8) Más de 1.50 dólares

l) Batidos de Frutas Naturales

S N

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

- l.1) No compra semanalmente el producto
- l.2) De 1 a 3 veces por semana
- l.3) De 4 a 6 veces por semana
- l.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un batido de frutas naturales de tamaño grande (480 ml – 2 tazas)?

- 1.5) De 0.50 a 1 dólar
- 1.6) de 1.10 a 1.30 dólares
- 1.7) de 1.31 a 1.50 dólares
- 1.8) Más de 1.50 dólares

m) Cerveza

S N

Si su respuesta es afirmativa:

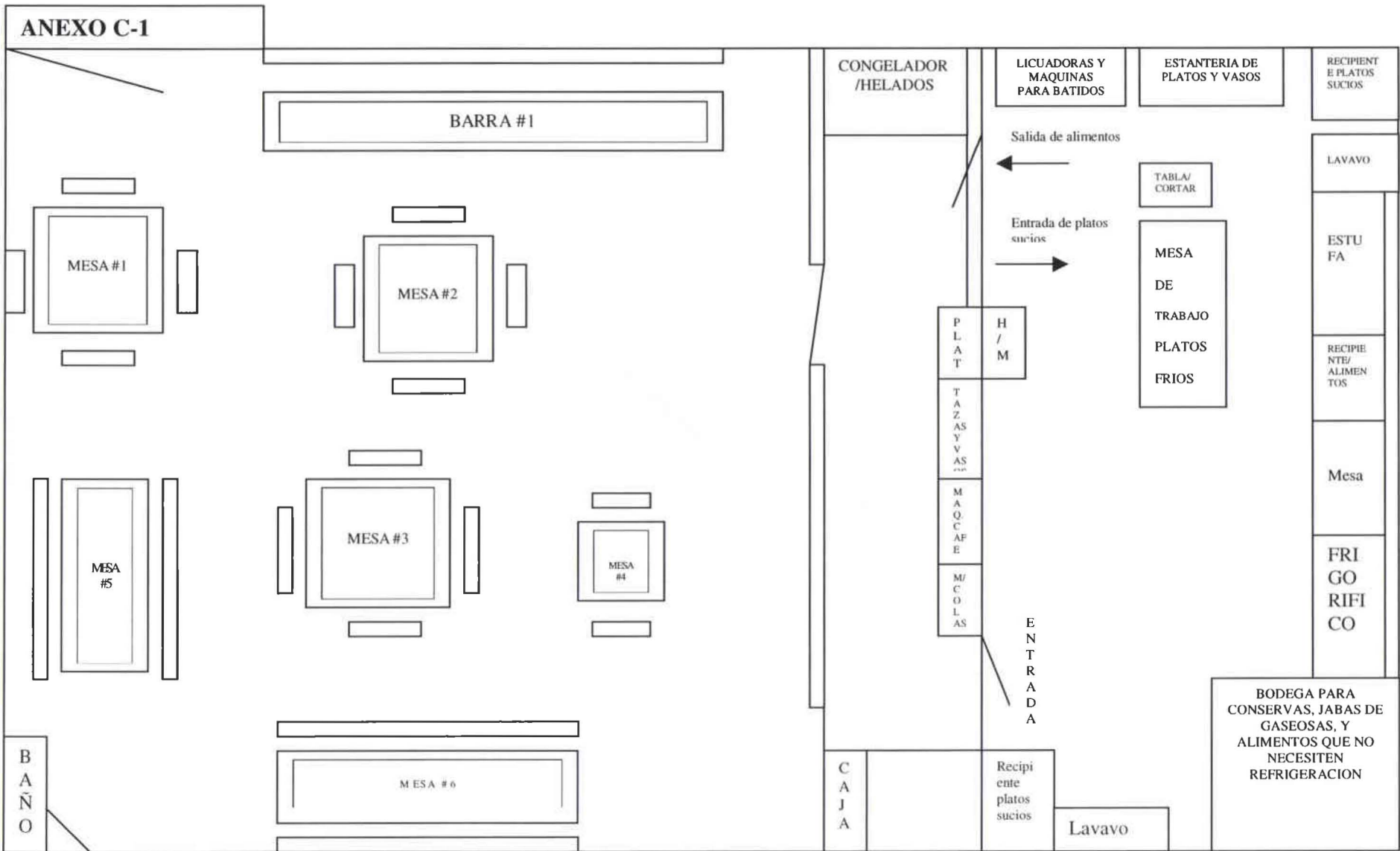
¿Cuántas veces a la semana compra este producto?

- m.1) No compra semanalmente el producto
- m.2) De 1 a 3 veces por semana
- m.3) De 4 a 6 veces por semana
- m.4) Más de 6 veces a la semana

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cerveza importada grande (tamaño individual-grande-500 ml)?

- m.5) De 0.50 a 1 dólar
- m.6) de 1.10 a 1.30 dólares
- m.7) de 1.31 a 1.50 dólares
- m.8) Más de 1.50 dólares

¡Muchas gracias por su colaboración, la información que Ud. ha proporcionado es de vital importancia para la investigación!.



ANEXO E-1 Sanduche de queso y Jamón							
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>
1	Jamón	1	kg	S/ 5.70	0.0144	grs	S/ 0.090
2	Queso	50	rebanadas	S/ 5.70	1	rebanada	S/ 0.130
3	Pan Ajonjoli, integral o Baguette	1	pan	S/ 0.22	1	pan	S/ 0.220
4	Mayonesa	1	bote	S/ 2.05	1	cda.	S/ 0.065
5	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004
6	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002
<i>COSTO UNITARIO</i>							<i>S/ 0.511</i>

ANEXO E-2 Sanduche de pernil							
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>
1	Lechuga	1	Unidad	S/ 0.32	2	hojas	S/ 0.064
2	Encebollado (tomate y cebolla)	1	kg	S/ 1.20	2	cds	S/ 0.041
3	Pan Ajonjoli, integral o Baguette	1	pan	S/ 0.22	1	pan	S/ 0.220
4	Pernil	1	kg	S/ 6.00	0.0144	grs	S/ 0.120
5	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004
6	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002
<i>COSTO UNITARIO</i>							<i>S/ 0.451</i>

ANEXO E-3 Ensalada de frutas							
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>
1	Piña	1000	grs	S/ 0.49	150	grs	S/ 0.074
2	Plátano	1000	grs	S/ 0.36	150	grs	S/ 0.054
3	Papaya	1000	grs	S/ 0.85	15	grs	S/ 0.013
4	Sandía	1000	grs	S/ 0.28	150	grs	S/ 0.042
5	Frutilla	1000	grs	S/ 1.50	50	grs	S/ 0.075
6	Crema batida	200	cc	S/ 0.80	20	cc	S/ 0.080
7	Aderezo de fresa	80	cds	S/ 2.23	2	cds	S/ 0.056
8	Empaque con tapa	25	Unidad	S/ 0.50	1	Unidad	S/ 0.020
9	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004
10	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/ 0.012
11	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002
<i>COSTO UNITARIO</i>							<i>S/ 0.431</i>

ANEXO E-4 Ensalada de vegetales									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Lechuga	1000	grs	S/ 0.69	75	grs	S/	0.052	
2	Tomate	1000	grs	S/ 0.90	75	grs	S/	0.068	
3	Col	1000	grs	S/ 0.65	75	grs	S/	0.049	
4	Zanahoria	1000	grs	S/ 0.60	75	grs	S/	0.045	
5	Pimiento	1000	grs	S/ 1.50	75	grs	S/	0.113	
6	Aceite	1000	ml	S/ 2.19	10	ml	S/	0.022	
7	Vinagre	500	cc	S/ 0.95	8	cc	S/	0.015	
8	Sal	1000	grs	S/ 0.45	2	grs	S/	0.001	
9	Empaque con tapa	25	Unidad	S/ 0.50	1	Unidad	S/	0.020	
10	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
11	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/	0.012	
12	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
<i>COSTO UNITARIO</i>							<i>S/</i>	<i>0.401</i>	

ANEXO E-5 Empanada									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Empanada	1	Unidad	S/ 0.70	1	Unidad	S/	0.700	
2	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
3	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
<i>COSTO UNITARIO</i>							<i>S/</i>	<i>0.706</i>	

ANEXO E-6 Postres									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Postre	1	Unidad	S/ 0.60	1	Unidad	S/	0.600	
2	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
3	Plato plástico	100	Unidad	S/ 3.50	1	Unidad	S/	0.035	
4	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/	0.012	
5	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
<i>COSTO UNITARIO</i>							<i>S/</i>	<i>0.653</i>	

ANEXO E-7 Pizzas									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Pizza	1	Unidad	S/ 0.40	1	Unidad	S/	0.400	
2	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
3	Plato plástico	100	Unidad	S/ 3.50	1	Unidad	S/	0.035	
4	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/	0.012	
5	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
							S/	-	
<i>COSTO UNITARIO</i>							S/	0.453	

ANEXO E-8 Gaseosas									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Gaseosas	1	Unidad	S/ 0.41	1	Unidad	S/	0.414	
2	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
3	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
4	Vaso con tapa	25	Unidad	S/ 0.45	1	Unidad	S/	0.018	
							S/	-	
<i>COSTO UNITARIO</i>							S/	0.438	

ANEXO E-9 Agua en botella									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua en botella	1	Unidad	S/ 0.41	1	Unidad	S/	0.414	
2	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
3	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
4	Vaso con tapa	25	Unidad	S/ 0.45	1	Unidad	S/	0.018	
							S/	-	
<i>COSTO UNITARIO</i>							S/	0.438	

ANEXO E-10 Cervezas Nacionales								
Item	Especificación	Cantidad	Unidad	Precio Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Precio unitario	
1	Cerveza	1	Unidad	S/ 0.45	1	Unidad	S/	0.450
2	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004
3	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080
							S/	-
COSTO UNITARIO							S/	0.534

ANEXO E-11 Cervezas Importada								
Item	Especificación	Cantidad	Unidad	Precio Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Precio unitario	
1	Cerveza	1	Unidad	S/ 0.50	1	Unidad	S/	0.500
2	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004
3	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080
							S/	-
COSTO UNITARIO							S/	0.584

ANEXO E-12 Agua aromática e infusiones								
Item	Especificación	Cantidad	Unidad	Precio Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Precio unitario	
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	240	cc	S/	0.096
2	Sobre	25	sobres	S/ 0.40	1	sobre	S/	0.016
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	15	grs	S/	0.007
4	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/	0.012
5	Vaso con tapa	25	Unidad	S/ 0.45	1	Unidad	S/	0.018
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002
							S/	-
COSTO UNITARIO							S/	0.155

ANEXO E-13 Café TINTO									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	240	cc	S/	0.096	
2	Café	500	grs	S/ 7.70	12.5	grs	S/	0.193	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	15	grs	S/	0.007	
4	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/	0.012	
5	Vaso con tapa	25	Unidad	S/ 0.45	1	Unidad	S/	0.018	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.331

ANEXO E-14 Café MOCACHINO									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	100	cc	S/	0.040	
2	Café	500	grs	S/ 7.70	12.5	grs	S/	0.193	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	15	grs	S/	0.007	
4	Leche	1000	cc	S/ 0.75	140	cc	S/	0.105	
5	Chocolate	450	grs	S/ 1.05	12.5	grs	S/	0.029	
6	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/	0.012	
7	Vaso con tapa	25	Unidad	S/ 0.45	1	Unidad	S/	0.018	
8	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
9	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.409

ANEXO E-15 Café CAPUCHINO									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Café	500	grs	S/ 7.70	12.5	grs	S/	0.193	
2	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	15	grs	S/	0.007	
3	Leche	1000	cc	S/ 0.75	140	cc	S/	0.105	
4	Cubierto de plástico	25	Unidad	S/ 0.30	1	Unidad	S/	0.012	
5	Vaso con tapa	25	Unidad	S/ 0.45	1	Unidad	S/	0.018	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.340

ANEXO E-16 Jugo FRUTILLA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.99	76	grs	S/ 0.166		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
							S/ -		
<i>COSTO UNITARIO</i>								<i>S/</i>	<i>0.472</i>

ANEXO E-17 Jugo PIÑA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.60	76	grs	S/ 0.100		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
							S/ -		
<i>COSTO UNITARIO</i>								<i>S/</i>	<i>0.407</i>

ANEXO E-18 Jugo MANGO									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.10	76	grs	S/ 0.184		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
							S/ -		
<i>COSTO UNITARIO</i>								<i>S/</i>	<i>0.490</i>

ANEXO E-19 Jugo MARACUYA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.90	76	grs	S/ 0.151		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
								S/	0.457
COSTO UNITARIO								S/	0.457

ANEXO E-20 Jugo MORA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.30	76	grs	S/ 0.218		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
								S/	0.524
COSTO UNITARIO								S/	0.524

ANEXO E-21 Jugo TOMATE DE ARBOL									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.05	76	grs	S/ 0.176		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
								S/	0.482
COSTO UNITARIO								S/	0.482

ANEXO E-22 Jugo GUAYABA									
Item	Especificación	Cantidad	Unidad	Precio Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Precio unitario		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.50	76	grs	S/ 0.084		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
									-
COSTO UNITARIO								S/	0.390

ANEXO E-23 Jugo GUANABANA									
Item	Especificación	Cantidad	Unidad	Precio Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Precio unitario		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.50	76	grs	S/ 0.251		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
									-
COSTO UNITARIO								S/	0.557

ANEXO E-24 Jugo FRAMBUESA									
Item	Especificación	Cantidad	Unidad	Precio Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Precio unitario		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/ 0.200		
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.60	76	grs	S/ 0.268		
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019		
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002		
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080		
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004		
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002		
									-
COSTO UNITARIO								S/	0.574

ANEXO E-25 Jugo NARANJA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Agua	5000	cc	S/ 2.00	500	cc	S/	0.200	
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.00	76	grs	S/	0.167	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.474

ANEXO E-26 Batido FRUTILLA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.99	76	grs	S/	0.166	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.647

ANEXO E-27 Batido PIÑA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.60	76	grs	S/	0.100	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.582

ANEXO E-28 Batido MANGO									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.10	76	grs	S/	0.184	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
<i>COSTO UNITARIO</i>								<i>S/</i>	<i>0.665</i>

ANEXO E-29 Batido MARACUYA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.90	76	grs	S/	0.151	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
<i>COSTO UNITARIO</i>								<i>S/</i>	<i>0.632</i>

ANEXO E-30 Batido MORA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.30	76	grs	S/	0.218	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
<i>COSTO UNITARIO</i>								<i>S/</i>	<i>0.699</i>

ANEXO E-31 Batido TOMATE DE ARBOL									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.05	76	grs	S/	0.176	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.657

ANEXO E-32 Batido GUAYABA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 0.50	76	grs	S/	0.084	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.565

ANEXO E-33 Batido GUANABANA									
<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>		
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/	0.375	
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.50	76	grs	S/	0.251	
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/	0.019	
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/	0.002	
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/	0.080	
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/	0.004	
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/	0.002	
COSTO UNITARIO								S/	0.732

ANEXO E-34 Batido FRAMBUESA

<i>Item</i>	<i>Especificación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unidad</i>	<i>Cantidad utilizada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio unitario</i>
1	Leche	1000	cc	S/ 0.75	500	cc	S/ 0.375
2	Pulpa	454	grs	S/ 1.60	76	grs	S/ 0.268
3	Azúcar	5000	grs	S/ 2.37	40	grs	S/ 0.019
4	Sorbete	170	Unidad	S/ 0.27	1	Unidad	S/ 0.002
5	Vaso jumbo con tapa	100	Unidad	S/ 8.00	1	Unidad	S/ 0.080
6	Servilleta	200	Unidad	S/ 0.82	1	Unidad	S/ 0.004
7	Funda	100	Unidad	S/ 0.15	1	Unidad	S/ 0.002
<i>COSTO UNITARIO</i>							<i>S/ 0.749</i>

ANEXO E-35

PROYECCION TOTAL DE COSTOS ANUALES SUPUESTO PESIMISTA						
DOLARES						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sanduches	162.82	1,953.81	2,051.50	2,154.08	2,261.78	2,374.87
Ensaladas de Frutas	127.27	1,527.23	1,603.60	1,683.78	1,767.96	1,856.36
Ensaladas de Vegetales	80.10	961.15	1,009.21	1,059.67	1,112.66	1,168.29
Empanadas	216.61	2,599.33	2,729.30	2,865.76	3,009.05	3,159.50
Postres	232.11	2,785.32	2,924.58	3,070.81	3,224.35	3,385.57
Pizzas	168.84	2,026.14	2,127.44	2,233.82	2,345.51	2,462.78
Gaseosas	795.75	9,549.06	10,026.51	10,527.83	11,054.23	11,606.94
Agua en Botella	708.79	8,505.44	8,930.72	9,377.25	9,846.11	10,338.42
Agua aromática e infusiones	40.04	480.47	504.50	529.72	556.21	584.02
Café	509.68	6,116.14	6,421.94	6,743.04	7,080.19	7,434.20
Jugos	95.65	1,147.80	1,205.19	1,265.44	1,328.72	1,395.15
Batidos	137.73	1,652.78	1,735.41	1,822.18	1,913.29	2,008.96
Cervezas	174.41	2,092.97	2,197.62	2,307.50	2,422.88	2,544.02
TOTAL COSTO ANUALES	3,449.80	41,397.64	43,467.52	45,640.90	47,922.95	50,319.09

ANEXO E-36

PROYECCION TOTAL DE COSTOS ANUALES SUPUESTO OPTIMISTA						
DOLARES						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sanduches	325.64	5,861.43	6,271.73	6,710.76	7,180.51	7,683.14
Ensaladas de Frutas	254.54	4,581.70	4,902.42	5,245.59	5,612.78	6,005.68
Ensaladas de Vegetales	160.19	2,883.46	3,085.31	3,301.28	3,532.37	3,779.63
Empanadas	433.22	7,797.99	8,343.85	8,927.92	9,552.88	10,221.58
Postres	464.22	8,355.95	8,940.87	9,566.73	10,236.40	10,952.95
Pizzas	337.69	6,078.41	6,503.90	6,959.18	7,446.32	7,967.56
Gaseosas	994.69	17,904.48	19,157.79	20,498.84	21,933.76	23,469.12
Agua en Botella	885.98	15,947.71	17,064.05	18,258.53	19,536.63	20,904.19
Agua aromática e infusiones	80.08	1,441.42	1,542.32	1,650.29	1,765.81	1,889.41
Café	637.10	11,467.76	12,270.50	13,129.44	14,048.50	15,031.89
Jugos	191.30	3,443.39	3,684.42	3,942.33	4,218.30	4,513.58
Batidos	275.46	4,958.33	5,305.41	5,676.79	6,074.16	6,499.35
Cervezas	348.83	6,278.92	6,718.44	7,188.73	7,691.95	8,230.38
TOTAL COSTOS ANUALES	5,388.94	97,000.96	103,791.03	111,056.40	118,830.35	127,148.47

ANEXO F-1 SUPUESTO PESIMISTA

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	Nov. 2002									
	CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO BASICO UNIF.	COMPONENTE SALARIAL	SALARIO BASICO MENSUAL	APORTE PATRONAL	APORTE PATRONAL ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL SALARIO	
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	0	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	S/ 17.48	S/ -	S/ -	
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	S/ 17.48	S/ -	S/ 298.63	
COCINEROS	1	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	S/ 17.48	S/ -	S/ 298.63	
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	S/ 17.48	S/ -	S/ 597.26	
ASISTENTE DE COCINA	1	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	S/ 17.48	S/ -	S/ 298.63	
TOTAL	5	S/ 524.40	S/ 120.00	S/ 644.40	S/ 58.47	S/ 701.65	S/ 87.40	S/ -	S/ 1,493.14	

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	2003									
	CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO BASICO UNIF.	COMPONENTE SALARIAL	SALARIO BASICO MENSUAL	APORTE PATRONAL	APORTE PATRONAL ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL SALARIO	
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	S/ 126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45	
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	S/ 126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45	
COCINEROS	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	S/ 126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45	
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	S/ 126.42	S/ 252.84	S/ 4,514.90	
ASISTENTE DE COCINA	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	S/ 126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45	
TOTAL	6	S/ 632.10	S/ 80.00	S/ 712.10	S/ 70.48	S/ 845.75	S/ 632.10	S/ 1,264.20	S/ 13,544.70	

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	2004									
	CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO BASICO UNIF.	COMPONENTE SALARIAL	SALARIO BASICO MENSUAL	APORTE PATRONAL	APORTE PATRONAL ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL SALARIO	
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	1	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 2,555.69	
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 2,555.69	
COCINEROS	1	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 2,555.69	
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 5,111.37	
ASISTENTE DE COCINA	1	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 2,555.69	
TOTAL	6	S/ 752.75	S/ 40.00	S/ 792.75	S/ 83.93	S/ 1,007.18	752.75	S/ 1,505.50	S/ 15,334.12	

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	2005								
	CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO BASICO UNIF.	COMPONENTE SALARIAL	SALARIO BASICO MENSUAL	APORTE PATRONAL	APORTE PATRONAL ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL SALARIO
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	1	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	S/ 177.58	S/ 355.16	S/ 2,901.30
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	S/ 177.58	S/ 355.16	S/ 2,901.30
COCINEROS	1	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	S/ 177.58	S/ 355.16	S/ 2,901.30
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	S/ 177.58	S/ 355.16	S/ 5,802.60
ASISTENTE DE COCINA	1	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	S/ 177.58	S/ 355.16	S/ 2,901.30
TOTAL	6	S/ 887.90	S/ -	S/ 887.90	S/ 99.00	S/ 1,188.01	887.90	S/ 1,775.80	S/ 17,407.81

PROYECCION SALARIOS ANUALES - PESIMISTA	2002 Nov.2.002	2003	2004	2005	2006	2007
Salarios Administrativos						
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	S/ -	S/ 2,257.45	S/ 2,555.69	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	S/ 298.63	S/ 2,257.45	S/ 2,555.69	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30
T. SALARIOS ADM.	S/ 298.63	S/ 4,514.90	S/ 5,111.37	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
Mano de obra directa						
COCINEROS	S/ 298.63	S/ 2,257.45	S/ 2,555.69	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30
ASISTENTE DE COCINA	S/ 298.63	S/ 2,257.45	S/ 2,555.69	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30
CAJEROS/MESEROS	S/ 597.26	S/ 4,514.90	S/ 5,111.37	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
TOTAL MOD	S/ 1,194.51	S/ 9,029.80	S/ 10,222.74	S/ 11,605.21	S/ 11,605.2	S/ 11,605.21
TOTAL SALARIOS	S/ 1,493.14	S/ 13,544.70	S/ 15,334.12	S/ 17,407.81	S/ 17,407.81	S/ 17,407.81

ANEXO F-2 SUPUESTO OPTIMISTA

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	Nov. 2002 CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO	COMPONENTE	SALARIO BASICO	APORTE	APORTE PATRONAL	DECIMO	DECIMO	TOTAL
		BASICO UNIF.	SALARIAL	MENSUAL	PATRONAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	SALARIO
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	1	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	17.48	S/ -	S/ 298.63
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	17.48	S/ -	S/ 298.63
COCINEROS	1	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	17.48	S/ -	S/ 298.63
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	17.48	S/ -	S/ 597.26
ASISTENTE DE COCINA	1	S/ 104.88	S/ 24.00	S/ 128.88	S/ 11.69	S/ 140.33	17.48	S/ -	S/ 298.63
TOTAL	6	S/ 524.40	S/ 120.00	S/ 644.40	S/ 58.47	S/ 701.65	87.40	S/ -	S/ 1,791.77

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	2003 CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO	COMPONENTE	SALARIO BASICO	APORTE	APORTE PATRONAL	DECIMO	DECIMO	TOTAL
		BASICO UNIF.	SALARIAL	MENSUAL	PATRONAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	SALARIO
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45
COCINEROS	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	126.42	S/ 252.84	S/ 4,514.90
ASISTENTE DE COCINA	1	S/ 126.42	S/ 16.00	S/ 142.42	S/ 14.10	S/ 169.15	126.42	S/ 252.84	S/ 2,257.45
TOTAL	6	S/ 632.10	S/ 80.00	S/ 712.10	S/ 70.48	S/ 845.75	632.10	S/ 1,264.20	S/ 13,544.7

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	2004 CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO	COMPONENTE	SALARIO BASICO	APORTE	APORTE PATRONAL	DECIMO	DECIMO	TOTAL
		BASICO UNIF.	SALARIAL	MENSUAL	PATRONAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	SALARIO
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	1	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 2,555.69
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 2,555.69
COCINEROS	2	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 5,111.37
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 5,111.37
ASISTENTE DE COCINA	1	S/ 150.55	S/ 8.00	S/ 158.55	S/ 16.79	S/ 201.44	150.55	S/ 301.10	S/ 2,555.69
TOTAL	7	S/ 752.75	S/ 40.00	S/ 792.75	S/ 83.93	S/ 1,007.18	752.75	S/ 1,505.50	S/ 17,889.8

NOMINA DEL PERSONAL CARGO	2005 CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO BASICO UNIF.	COMPONENTE SALARIAL	SALARIO BASICO MENSUAL	APORTE PATRONAL	APORTE PATRONAL ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL SALARIO
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	1	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	177.58	S/ 355.16	S/ 2,901.30
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	1	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	177.58	S/ 355.16	S/ 2,901.30
COCINEROS	2	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	177.58	S/ 355.16	S/ 5,802.60
CAJEROS/MESEROS	2	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	177.58	S/ 355.16	S/ 5,802.60
ASISTENTE DE COCINA	2	S/ 177.58	S/ -	S/ 177.58	S/ 19.80	S/ 237.60	177.58	S/ 355.16	S/ 5,802.60
TOTAL	8	S/ 887.90	S/ -	S/ 887.90	S/ 99.00	S/ 1,188.01	887.90	S/ 1,775.80	S/ 23,210.4

PROYECCION SALARIOS ANUALES - OPTIMISTA	2002 Nov.2.002	2003	2004	2005	2006	2007
Salarios Administrativos						
SUPERVISOR DE CAFETERIA 1	S/ 298.63	S/ 2,257.45	S/ 2,555.69	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30
SUPERVISOR DE CAFETERIA 2	S/ 298.63	S/ 2,257.45	S/ 2,555.69	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30	S/ 2,901.30
T. SALARIOS ADM.	S/ 597.26	S/ 4,514.90	S/ 5,111.37	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
Mano de obra directa						
COCINEROS	S/ 298.63	S/ 2,257.45	S/ 5,111.37	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
ASISTENTE DE COCINA	S/ 298.63	S/ 2,257.45	S/ 2,555.69	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
CAJEROS/MESEROS	S/ 597.26	S/ 4,514.90	S/ 5,111.37	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
TOTAL MOD	S/ 1,194.51	S/ 9,029.80	S/ 12,778.43	S/ 17,407.81	S/ 17,407.81	S/ 17,407.81
TOTAL SALARIOS	S/ 1,791.77	S/ 13,544.70	S/ 17,889.80	S/ 23,210.42	S/ 23,210.42	S/ 23,210.42

ANEXO F-3 PROYECCION SERVICIOS BASICOS						
Concepto	Nov. 2002	2003	2004	2005	2006	2007
ARRIENDO	S/ 500.00	S/ 3,150.00	S/ 3,307.50	S/ 3,472.88	S/ 3,646.52	S/ 3,828.84
AGUA	S/ 60.00	S/ 378.00	S/ 396.90	S/ 416.75	S/ 437.58	S/ 459.46
LUZ	S/ 80.00	S/ 504.00	S/ 529.20	S/ 555.66	S/ 583.44	S/ 612.62
TELEFONO	S/ 60.00	S/ 378.00	S/ 396.90	S/ 416.75	S/ 437.58	S/ 459.46
GAS	S/ 75.60	S/ 75.60	S/ 75.60	S/ 75.60	S/ 75.60	S/ 75.60
TOTAL ANUAL	S/ 700.00	S/ 6,488.60	S/ 6,710.10	S/ 6,942.63	S/ 7,186.73	S/ 7,442.98

ANEXO F-4 PRESUPUESTO DE EQUIPOS						
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL	VALOR DE RESCATE
1	Cafetera	c/u	1	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 33.83
2	Licuadoras (4)	c/u	4	S/ 40.00	S/ 160.00	S/ 77.33
3	Estantes Metálicos (2mx93cmx40cm) x 3	c/u	3	S/ 65.00	S/ 195.00	S/ 94.25
4	Frigorífico (3mX2m)	c/u	1	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 435.00
5	Cocina a gas + 2 tanques de gas	c/u	1	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 217.50
6	Horno Microondas	c/u	1	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 87.00
7	Caja Registradora	c/u	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 483.33
8	Exprimidor de jugos	c/u	1	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 19.33
TOTAL					S/ 2,995.00	S/ 1,447.58

ANEXO F-5 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTOS DE LA CAFETERIA/ MENAJE DE COCINA					
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
1	Vajilla de barro (36 piezas)	c/juego	2	S/ 50.00	S/ 100.00
2	Manteles	c/u	14	S/ 15.00	S/ 210.00
3	Juego de cubiertos (80 piezas)	c/u	1	S/ 70.00	S/ 70.00
4	Tazas (48 piezas)	c/juego	1	S/ 80.00	S/ 80.00
5	Vasos de diferentes formas (48 piezas)	c/juego	1	S/ 150.00	S/ 150.00
6	Toallas de baño	c/u	5	S/ 4.00	S/ 20.00
7	Toallas para limpieza	c/u	5	S/ 2.00	S/ 10.00
8	Individuales de papel	millar	6	S/ 10.00	S/ 60.00
9	Implementos de limpieza	/	6	S/ 15.00	S/ 90.00
10	Focos	c/u	20	S/ 1.95	S/ 39.00
11	OTROS	/	1	S/ 200.00	S/ 200.00
12	Bandejas para servir	c/u	10	S/ 1.50	S/ 15.00
TOTAL					S/ 1,044.00

ANEXO F-8 PRESUPUESTO PARA LA ADECUACION DE LA CAFETERIA						
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR	
1	Bloques de 10 cm	200	unidades	S/ 0.2	S/	42.0
2	Cemento	11	qq	S/ 5.4	S/	59.0
3	Arena	1	pala	S/ 15.0	S/	15.0
4	Pintura (colores diversos)	7	galones	S/ 14.6	S/	101.9
5	Lavaplatos	2	unidades	S/ 35.0	S/	70.0
6	Puestas grandes (bodega y baño)	2	unidades	S/ 17.0	S/	34.0
7	Puertas pequeñas	3	unidades	S/ 15.0	S/	45.0
8	Puerta de entrada	1	unidades	S/ 50.0	S/	50.0
9	Estantes de metal	5	unidades	S/ 50.0	S/	250.0
10	Cuadros	10	unidades	S/ 4.0	S/	40.0
11	Plantas con macetero	5	unidades	S/ 5.0	S/	25.0
12	Luces de neón	2	unidades	S/ 39.0	S/	78.0
13	Mostradores grandes	2	unidades	S/ 110.0	S/	220.0
14	Mostrador pequeño	1	unidades	S/ 70.0	S/	70.0
	Mano de obra			S/ 500.0	S/	500.0
TOTAL ADECUACION						S/ 1,599.8

ANEXO F-9 OTROS GASTOS							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Menaje de cocina	S/ 1,044.00	S/ 1,044.00	S/ 380.00	S/ 1,044.00	S/ 380.00	S/	1,044.00
Mantenimiento y reposición de los equipos	S/ 74.88	S/ 74.88	S/ 74.88	S/ 74.88	S/ 74.88	S/	74.88
Promoción		S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/	250.00
TOTAL OTROS GASTOS	S/ 1,118.88	S/ 1,368.88	S/ 704.88	S/ 1,368.88	S/ 704.88	S/	1,368.88

ANEXO F- 10 CAPITAL DE TRABAJO PARA 1 MES - PESIMISTA			
	Materia Prima e insumos	S/	3,449.80
	Mano de obra	S/	712.10
	Servicios Basicos	S/	700.00
	Imprevistos y promoción inicial	S/	700.00
TOTAL		S/	5,561.90

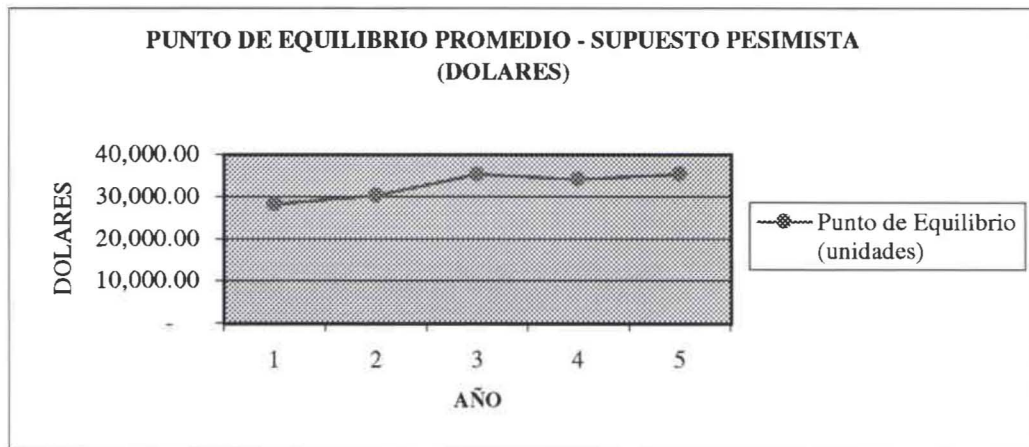
ANEXO F-11 CAPITAL DE TRABAJO PARA 1 MES-OPTIMISTA			
	Materia Prima e insumos	S/	8,083.41
	Mano de obra	S/	712.10
	Servicios Basicos	S/	700.00
	Imprevistos y promoción inicial	S/	700.00
TOTAL		S/	10,195.51

ANEXO G-1 PUNTO DE EQUILIBRIO - SUPUESTO PESIMISTA

	2003		2004		2005		2006		2007	
COSTOS VARIABLES										
Materia Prima e Insumos										
Sanduches	S/	1,953.81	S/	2,051.50	S/	2,154.08	S/	2,261.78	S/	2,374.87
Ensaladas de Frutas	S/	1,527.23	S/	1,603.60	S/	1,683.78	S/	1,767.96	S/	1,856.36
Ensaladas de Vegetales	S/	961.15	S/	1,009.21	S/	1,059.67	S/	1,112.66	S/	1,168.29
Empanadas	S/	2,599.33	S/	2,729.30	S/	2,865.76	S/	3,009.05	S/	3,159.50
Postres	S/	2,785.32	S/	2,924.58	S/	3,070.81	S/	3,224.35	S/	3,385.57
Pizzas	S/	2,026.14	S/	2,127.44	S/	2,233.82	S/	2,345.51	S/	2,462.78
Gaseosas	S/	9,549.06	S/	10,026.51	S/	10,527.83	S/	11,054.23	S/	11,606.94
Agua en Botella	S/	8,505.44	S/	8,930.72	S/	9,377.25	S/	9,846.11	S/	10,338.42
Agua aromática e infusiones	S/	480.47	S/	504.50	S/	529.72	S/	556.21	S/	584.02
Café	S/	6,116.14	S/	6,421.94	S/	6,743.04	S/	7,080.19	S/	7,434.20
Jugos	S/	1,147.80	S/	1,205.19	S/	1,265.44	S/	1,328.72	S/	1,395.15
Batidos	S/	1,652.78	S/	1,735.41	S/	1,822.18	S/	1,913.29	S/	2,008.96
Cervezas	S/	2,092.97	S/	2,197.62	S/	2,307.50	S/	2,422.88	S/	2,544.02
TOTAL COSTOS VARIABLES	S/	41,397.64	S/	43,467.52	S/	45,640.90	S/	47,922.95	S/	50,319.09
COSTOS FIJOS										
Mano de Obra	S/	9,029.80	S/	10,222.74	S/	11,605.21	S/	11,605.21	S/	11,605.21
Gastos Administrativos	S/	4,514.90	S/	5,111.37	S/	5,802.60	S/	5,802.60	S/	5,802.60
Otros Gastos	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88
Gastos de Funcionamiento	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14
TOTAL COSTOS FIJOS	S/	15,228.71	S/	16,354.13	S/	19,091.83	S/	18,427.83	S/	19,091.83
COSTO VARIABLE UNITARIO										
Sanduches	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48
Ensaladas de Frutas	S/	0.43	S/	0.43	S/	0.43	S/	0.43	S/	0.43
Ensaladas de Vegetales	S/	0.40	S/	0.40	S/	0.40	S/	0.40	S/	0.40
Empanadas	S/	0.71	S/	0.71	S/	0.71	S/	0.71	S/	0.71
Postres	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65
Pizzas	S/	0.45	S/	0.45	S/	0.45	S/	0.45	S/	0.45
Gaseosas	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44
Agua en Botella	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44
Agua aromática e infusiones	S/	0.15	S/	0.15	S/	0.15	S/	0.15	S/	0.15
Café	S/	0.36	S/	0.36	S/	0.36	S/	0.36	S/	0.36
Jugos	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48
Batidos	S/	0.66	S/	0.66	S/	0.66	S/	0.66	S/	0.66
Cervezas	S/	0.56	S/	0.56	S/	0.56	S/	0.56	S/	0.56
COSTO VAR. UNIT. PROMEDIO	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48
PRECIO UNITARIO										
Sanduches	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Ensaladas de Frutas	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Ensaladas de Vegetales	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Empanadas	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Postres	S/	0.90	S/	0.90	S/	0.90	S/	0.90	S/	0.90
Pizzas	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50
Gaseosas	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65
Agua en Botella	S/	0.60	S/	0.60	S/	0.60	S/	0.60	S/	0.60
Agua aromática e infusiones	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50
Café	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50
Jugos	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50
Batidos	S/	1.60	S/	1.60	S/	1.60	S/	1.60	S/	1.60
Cervezas	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50
PRECIO UNIT.PROMEDIO	S/	1.02	S/	1.02	S/	1.02	S/	1.02	S/	1.02

PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)					
SUPUESTO PESIMISTA	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007
P.E. PROMEDIO ANUAL	28,136.13	30,215.41	35,273.50	34,046.72	35,273.50
P.E. PROMEDIO DIARIO	97.69	104.91	122.48	118.22	122.48
VENTAS PROYECTADAS	92,400.48	97,020.50	101,871.53	106,965.11	112,313.36
PORCENTAJE DE VARIACION		7.390%	16.740%	-3.478%	3.603%

PUNTO DE EQUILIBRIO (DOLARES)					
P.E. PROMEDIO ANUAL	S/ 28,677.21	S/ 30,796.48	S/ 35,951.84	S/ 34,701.46	S/ 35,951.84
P.E. PROMEDIO DIARIO	S/ 99.57	S/ 106.93	S/ 124.83	S/ 120.49	S/ 124.83
INGRESOS POR VTAS. PROY.	S/ 73,328.46	S/ 76,994.89	S/ 80,844.63	S/ 84,886.86	S/ 89,131.21
PORCENTAJE DE VARIACION		7.390%	16.740%	-3.478%	3.603%

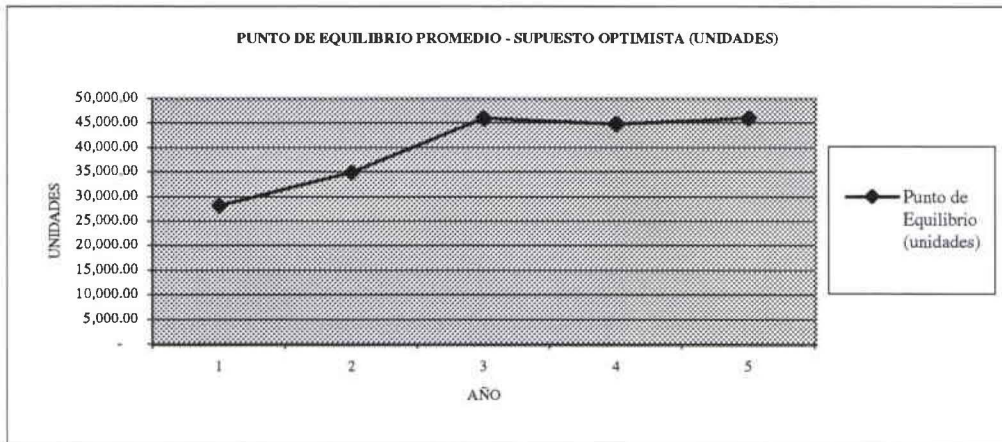


ANEXO G-2 PUNTO DE EQUILIBRIO - SUPUESTO OPTIMISTA

	2003		2004		2005		2006		2007	
COSTOS VARIABLES										
Materia Prima e Insumos										
Sanduches	S/	5,861.43	S/	6,271.73	S/	6,710.76	S/	7,180.51	S/	7,683.14
Ensaladas de Frutas	S/	4,581.70	S/	4,902.42	S/	5,245.59	S/	5,612.78	S/	6,005.68
Ensaladas de Vegetales	S/	2,883.46	S/	3,085.31	S/	3,301.28	S/	3,532.37	S/	3,779.63
Empanadas	S/	7,797.99	S/	8,343.85	S/	8,927.92	S/	9,552.88	S/	10,221.58
Postres	S/	8,355.95	S/	8,940.87	S/	9,566.73	S/	10,236.40	S/	10,952.95
Pizzas	S/	6,078.41	S/	6,503.90	S/	6,959.18	S/	7,446.32	S/	7,967.56
Gaseosas	S/	17,904.48	S/	19,157.79	S/	20,498.84	S/	21,933.76	S/	23,469.12
Agua en Botella	S/	15,947.71	S/	17,064.05	S/	18,258.53	S/	19,536.63	S/	20,904.19
Agua aromática e infusiones	S/	1,441.42	S/	1,542.32	S/	1,650.29	S/	1,765.81	S/	1,889.41
Café	S/	11,467.76	S/	12,270.50	S/	13,129.44	S/	14,048.50	S/	15,031.89
Jugos	S/	3,443.39	S/	3,684.42	S/	3,942.33	S/	4,218.30	S/	4,513.58
Batidos	S/	4,958.33	S/	5,305.41	S/	5,676.79	S/	6,074.16	S/	6,499.35
Cervezas	S/	6,278.92	S/	6,718.44	S/	7,188.73	S/	7,691.95	S/	8,230.38
TOTAL COSTOS VARIABLES	S/	97,000.96	S/	103,791.03	S/	111,056.40	S/	118,830.35	S/	127,148.47
COSTOS FIJOS										
Mano de Obra	S/	9,029.80	S/	12,778.43	S/	17,407.81	S/	17,407.81	S/	17,407.81
Gastos Administrativos	S/	4,514.90	S/	5,111.37	S/	5,802.60	S/	5,802.60	S/	5,802.60
Otros Gastos	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88
Gastos de Funcionamiento	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14
TOTAL COSTOS FIJOS	S/	15,228.71	S/	18,909.82	S/	24,894.43	S/	24,230.43	S/	24,894.43
COSTO VARIABLE UNITARIO										
Sanduches	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48
Ensaladas de Frutas	S/	0.43	S/	0.43	S/	0.43	S/	0.43	S/	0.43
Ensaladas de Vegetales	S/	0.40	S/	0.40	S/	0.40	S/	0.40	S/	0.40
Empanadas	S/	0.71	S/	0.71	S/	0.71	S/	0.71	S/	0.71
Postres	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65
Pizzas	S/	0.45	S/	0.45	S/	0.45	S/	0.45	S/	0.45
Gaseosas	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44
Agua en Botella	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44	S/	0.44
Agua aromática e infusiones	S/	0.15	S/	0.15	S/	0.15	S/	0.15	S/	0.15
Café	S/	0.36	S/	0.36	S/	0.36	S/	0.36	S/	0.36
Jugos	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48
Batidos	S/	0.66	S/	0.66	S/	0.66	S/	0.66	S/	0.66
Cervezas	S/	0.56	S/	0.56	S/	0.56	S/	0.56	S/	0.56
COSTO VAR. UNIT. PROMEDIO	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48	S/	0.48
PRECIO UNITARIO										
Sanduches	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Ensaladas de Frutas	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Ensaladas de Vegetales	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Empanadas	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00	S/	1.00
Postres	S/	0.90	S/	0.90	S/	0.90	S/	0.90	S/	0.90
Pizzas	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50
Gaseosas	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65	S/	0.65
Agua en Botella	S/	0.60	S/	0.60	S/	0.60	S/	0.60	S/	0.60
Agua aromática e infusiones	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50
Café	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50	S/	0.50
Jugos	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50
Batidos	S/	1.60	S/	1.60	S/	1.60	S/	1.60	S/	1.60
Cervezas	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50	S/	1.50
PRECIO UNIT.PROMEDIO	S/	1.02	S/	1.02	S/	1.02	S/	1.02	S/	1.02

PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)					
SUPUESTO OPTIMISTA	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007
P. EQUILIBRIO ANUAL	28,136.13	34,937.23	45,994.23	44,767.44	45,994.23
P. EQUILIBRIO DIARIO	97.69	121.31	159.70	155.44	159.70
VENTAS PROYECTADAS	211,696.71	226,515.48	242,371.56	259,337.57	277,491.20
PORCENTAJE DE VARIACION		24.17%	31.65%	-2.67%	2.74%

PUNTO DE EQUILIBRIO (DOLARES)					
P. EQUILIBRIO ANUAL	S/ 28,677.21	S/ 35,609.10	S/ 46,878.73	S/ 45,628.35	S/ 46,878.73
P. EQUILIBRIO DIARIO	S/ 99.57	S/ 123.64	S/ 162.77	S/ 158.43	S/ 162.77
INGRESOS POR VTAS PROY.	S/ 181,365.23	S/ 194,060.79	S/ 207,645.05	S/ 222,180.20	S/ 237,732.81
PORCENTAJE DE VARIACION		24.17%	31.65%	-2.67%	2.74%



ANEXO H-1 FLUJO DE CAJA OPCION PESIMISTA						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos(ventas)		S/ 73,328.46	S/ 76,994.89	S/ 80,844.63	S/ 84,886.86	S/ 89,131.21
Costo Directo		S/ 50,427.44	S/ 53,690.27	S/ 57,246.11	S/ 59,528.15	S/ 61,924.30
Materia Prima e insumos		S/ 41,397.64	S/ 43,467.52	S/ 45,640.90	S/ 47,922.95	S/ 50,319.09
Mano de Obra		S/ 9,029.80	S/ 10,222.74	S/ 11,605.21	S/ 11,605.21	S/ 11,605.21
Costo Indirecto		S/ 6,488.60	S/ 6,710.10	S/ 6,942.63	S/ 7,186.73	S/ 7,442.98
Gastos Administrativos		S/ 4,514.90	S/ 5,111.37	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
Otros Gastos		S/ 1,368.88	S/ 704.88	S/ 1,368.88	S/ 704.88	S/ 1,368.88
Impuestos de Funcionamiento		S/ 315.14	S/ 315.14	S/ 315.14	S/ 315.14	S/ 315.14
Depreciación		S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00
Amortización						
Utilidad Bruta		S/ 9,825.51	S/ 10,075.13	S/ 8,781.28	S/ 10,961.36	S/ 11,889.30
Intereses						
Beneficio Antes Impuestos Trab		S/ 9,825.51	S/ 10,075.13	S/ 8,781.28	S/ 10,961.36	S/ 11,889.30
Impuestos Trab. (15%)		S/ 1,473.83	S/ 1,511.27	S/ 1,317.19	S/ 1,644.20	S/ 1,783.40
Beneficio Antes I.R		S/ 8,351.68	S/ 8,563.86	S/ 7,464.09	S/ 9,317.16	S/ 10,105.91
Impuestos a la Renta		S/ 107.58	S/ 118.19	S/ 63.20	S/ 155.86	S/ 195.30
Beneficio Neto		S/ 8,244.10	S/ 8,445.67	S/ 7,400.88	S/ 9,161.30	S/ 9,910.61
Depreciación		S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00
Amortización		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inversión (-)	S/ -5,479.81					
Capital Trabajo (1 mes)	S/ -5,561.90					
Valor de salvamento						S/ 1,875.33
Flujo de Caja	S/ -11,041.71	S/ 8,632.10	S/ 8,833.67	S/ 7,788.88	S/ 9,549.30	S/ 12,173.94

r 18%
VAN S/14,919.62
TIR 75%

INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad Bruta/ventas		13.399%	13.085%	10.862%	12.913%	13.339%
Utilidad Neta/Ventas		11.243%	10.969%	9.154%	10.792%	11.119%
Retorno sobre Inversión Total	S/	0.75	S/ 0.76	S/ 0.67	S/ 0.83	S/ 0.90

ANEXO H-2 FLUJO DE CAJA OPCION OPTIMISTA						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos(ventas)		S/ 181,365.23	S/ 194,060.79	S/ 207,645.05	S/ 222,180.20	S/ 237,732.81
Costo Directo		S/ 106,030.76	S/ 116,569.46	S/ 128,464.21	S/ 136,238.16	S/ 144,556.28
Materia Prima e insumos		S/ 97,000.96	S/ 103,791.03	S/ 111,056.40	S/ 118,830.35	S/ 127,148.47
Mano de Obra		S/ 9,029.80	S/ 12,778.43	S/ 17,407.81	S/ 17,407.81	S/ 17,407.81
Costo Indirecto		S/ 6,488.60	S/ 6,710.10	S/ 6,942.63	S/ 7,186.73	S/ 7,442.98
Gastos Administrativos		S/ 4,514.90	S/ 5,111.37	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60	S/ 5,802.60
Otros Gastos		S/ 1,368.88	S/ 704.88	S/ 1,368.88	S/ 704.88	S/ 1,368.88
Impuestos de Funcionamiento		S/ 315.14	S/ 315.14	S/ 315.14	S/ 315.14	S/ 315.14
Depreciación		S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00
Amortización						
Utilidad Bruta		S/ 62,258.95	S/ 64,261.85	S/ 64,363.59	S/ 71,544.70	S/ 77,858.93
Intereses						
Beneficio Antes de Impuestos Trab.		S/ 62,258.95	S/ 64,261.85	S/ 64,363.59	S/ 71,544.70	S/ 77,858.93
Impuestos Trab.15%		S/ 9,338.84	S/ 9,639.28	S/ 9,654.54	S/ 10,731.70	S/ 11,678.84
Beneficio Antes I.R		S/ 52,920.11	S/ 54,622.57	S/ 54,709.05	S/ 60,812.99	S/ 66,180.09
Impuesto a la Renta		S/ 6,720.03	S/ 7,145.64	S/ 7,167.26	S/ 8,693.25	S/ 10,035.02
Beneficio Neto		S/ 46,200.08	S/ 47,476.93	S/ 47,541.79	S/ 52,119.74	S/ 56,145.07
Depreciación		S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00	S/ 388.00
Amortización		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inversión (-)	S/ -5,479.81					
Capital Trabajo (1 mes)	S/ -10,195.51					
Valor de salvamento						S/ 1,875.33
Flujo de Caja	S/ -15,675.32	S/ 46,588.08	S/ 47,864.93	S/ 47,929.79	S/ 52,507.74	S/ 58,408.40

r 18.00%
VAN S/118,616.32
TIR 299.51%

INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad Bruta/ventas		34.33%	33.11%	31.00%	32.20%	32.75%
Utilidad Neta/Ventas		25.47%	24.46%	22.90%	23.46%	23.62%
Retorno sobre Inversión Total	S/	2.95	S/ 3.03	S/ 3.03	S/ 3.32	S/ 3.58

ANEXO H-3 EMPRESA APALANCADA

FLUJO DE CAJA OPCION PESIMISTA

	2002	2003	2004	2005	2006	2007						
Ingresos(ventas)	S/	73,328.46	S/	76,994.89	S/	80,844.63	S/	84,886.86	S/	89,131.21		
Costo Directo	S/	50,427.44	S/	53,690.27	S/	57,246.11	S/	59,528.15	S/	61,924.30		
Materia Prima e insumos	S/	41,397.64	S/	43,467.52	S/	45,640.90	S/	47,922.95	S/	50,319.09		
Mano de Obra	S/	9,029.80	S/	10,222.74	S/	11,605.21	S/	11,605.21	S/	11,605.21		
Costo Indirecto	S/	6,488.60	S/	6,710.10	S/	6,942.63	S/	7,186.73	S/	7,442.98		
Gastos Administrativos	S/	4,514.90	S/	5,111.37	S/	5,802.60	S/	5,802.60	S/	5,802.60		
Otros Gastos	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88		
Impuestos Funcionamiento	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14		
Depreciación	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00		
Amortización												
Utilidad Bruta	S/	9,825.51	S/	10,075.13	S/	8,781.28	S/	10,961.36	S/	11,889.30		
Intereses	S/	718.18	S/	272.71	S/	-						
Beneficio Antes Impuestos Trab.	S/	9,107.32	S/	9,802.42	S/	8,781.28	S/	10,961.36	S/	11,889.30		
Impuestos Trab. (15%)	S/	1,366.10	S/	1,470.36	S/	1,317.19	S/	1,644.20	S/	1,783.40		
Benef. Antes I.R	S/	7,741.22	S/	8,332.06	S/	7,464.09	S/	9,317.16	S/	10,105.91		
Impuestos a la Renta	S/	77.06	S/	106.60	S/	63.20	S/	155.86	S/	195.30		
Beneficio Neto	S/	7,664.16	S/	8,225.46	S/	7,400.88	S/	9,161.30	S/	9,910.61		
Depreciación	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00		
Amortización Deuda	S/	-2,277.26	S/	-2,722.74	S/	-	S/	-	S/	-		
Inversión (-)	S/	-5,479.81	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
Capital Trabajo (1 mes)	S/	-5,561.90	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
Valor de salvamento	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	1,875.33		
Préstamo	S/	5,000.0										
Flujo de Caja	S/	-6,041.71	S/	5,774.90	S/	5,890.72	S/	7,788.88	S/	9,549.30	S/	12,173.94

r 18%
VAN S/15,313.74
TIR 104%

INDICES DE RENTABILIDAD

Utilidad Bruta/ventas		13.399%		13.085%		10.862%		12.913%		13.339%
Utilidad Neta/Ventas		10.452%		10.683%		9.154%		10.792%		11.119%
Retorno sobre Inversión Total	S/	0.69	S/	0.74	S/	0.67	S/	0.83	S/	0.90

ANEXO H-4 EMPRESA APALANCADA

FLUJO DE CAJA OPCION OPTIMISTA

	2002	2003	2004	2005	2006	2007						
Ingresos(ventas)	S/	181,365.23	S/	194,060.79	S/	207,645.05	S/	222,180.20	S/	237,732.81		
Costo Directo	S/	106,030.76	S/	116,569.46	S/	128,464.21	S/	136,238.16	S/	144,556.28		
Materia Prima e insumos	S/	97,000.96	S/	103,791.03	S/	111,056.40	S/	118,830.35	S/	127,148.47		
Mano de Obra	S/	9,029.80	S/	12,778.43	S/	17,407.81	S/	17,407.81	S/	17,407.81		
Costo Indirecto	S/	6,488.60	S/	6,710.10	S/	6,942.63	S/	7,186.73	S/	7,442.98		
Gastos Administrativos	S/	4,514.90	S/	5,111.37	S/	5,802.60	S/	5,802.60	S/	5,802.60		
Otros Gastos	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88	S/	704.88	S/	1,368.88		
Impuestos Funcionamiento	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14	S/	315.14		
Depreciación	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00		
Amortización												
Utilidad Bruta	S/	62,258.95	S/	64,261.85	S/	64,363.59	S/	71,544.70	S/	77,858.93		
Intereses	S/	718.18	S/	272.71	S/	-						
Beneficio Antes de Impuestos	S/	61,540.77	S/	63,989.14	S/	64,363.59	S/	71,544.70	S/	77,858.93		
Impuestos Trab.15%	S/	9,231.12	S/	9,598.37	S/	9,654.54	S/	10,731.70	S/	11,678.84		
Beneficio Antes I.R	S/	52,309.65	S/	54,390.77	S/	54,709.05	S/	60,812.99	S/	66,180.09		
Impuesto a la Renta	S/	6,567.41	S/	7,087.69	S/	7,167.26	S/	8,693.25	S/	10,035.02		
Beneficio Neto	S/	45,742.24	S/	47,303.08	S/	47,541.79	S/	52,119.74	S/	56,145.07		
Depreciación	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00	S/	388.00		
Amortización Deuda	S/	-2,277.26	S/	-2,722.74	S/	-						
Inversión (-)	S/	-5,479.81										
Capital Trabajo (1 mes)	S/	-10,195.51	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
Préstamo	S/	5,000.00										
Valor de salvamento	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	1,875.33		
Flujo de Caja	S/	-10,675.32	S/	43,852.98	S/	44,968.34	S/	47,929.79	S/	52,507.74	S/	58,408.40

r 18.00%
VAN S/119,126.35
TIR 414.11%

INDICES DE RENTABILIDAD

Utilidad Bruta/ventas		34.33%		33.11%		31.00%		32.20%		32.75%
Utilidad Neta/Ventas		25.22%		24.38%		22.90%		23.46%		23.62%
Retorno sobre Inversión Total	S/	2.92	S/	3.02	S/	3.03	S/	3.32	S/	3.58

ANEXO H-5 AMORTIZACION DEL PRESTAMO

Monto	S/ 5,000.0		
Interes anual	18%	1.50% MENSUAL	
Número total de cuotas	24		
Numero de pagos anual	12		

No. Cuota	Pago	Interés	Capital	Saldo
0				S/ 5,000.00
1	S/249.62	S/ 75.00	S/174.62	S/ 4,825.38
2	S/249.62	S/ 72.38	S/177.24	S/ 4,648.14
3	S/249.62	S/ 69.72	S/179.90	S/ 4,468.24
4	S/249.62	S/ 67.02	S/182.60	S/ 4,285.64
5	S/249.62	S/ 64.28	S/185.34	S/ 4,100.31
6	S/249.62	S/ 61.50	S/188.12	S/ 3,912.19
7	S/249.62	S/ 58.68	S/190.94	S/ 3,721.26
8	S/249.62	S/ 55.82	S/193.80	S/ 3,527.45
9	S/249.62	S/ 52.91	S/196.71	S/ 3,330.74
10	S/249.62	S/ 49.96	S/199.66	S/ 3,131.09
11	S/249.62	S/ 46.97	S/202.65	S/ 2,928.43
12	S/249.62	S/ 43.93	S/205.69	S/ 2,722.74
13	S/249.62	S/ 40.84	S/208.78	S/ 2,513.96
14	S/249.62	S/ 37.71	S/211.91	S/ 2,302.05
15	S/249.62	S/ 34.53	S/215.09	S/ 2,086.96
16	S/249.62	S/ 31.30	S/218.32	S/ 1,868.64
17	S/249.62	S/ 28.03	S/221.59	S/ 1,647.05
18	S/249.62	S/ 24.71	S/224.91	S/ 1,422.13
19	S/249.62	S/ 21.33	S/228.29	S/ 1,193.85
20	S/249.62	S/ 17.91	S/231.71	S/ 962.13
21	S/249.62	S/ 14.43	S/235.19	S/ 726.94
22	S/249.62	S/ 10.90	S/238.72	S/ 488.23
23	S/249.62	S/ 7.32	S/242.30	S/ 245.93
24	S/249.62	S/ 3.69	S/245.93	S/ -0.00

		Monto Pagado	Intereses	Capital	Saldo
2003	1-12 meses	S/ 2,995.45	S/ 718.18	S/ 2,277.26	S/ 2,995.45
2004	13-24 meses	S/ 2,995.45	S/ 272.71	S/ 2,722.74	S/ -
		S/ 5,990.89	S/ 990.89	S/ 5,000.00	