



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS DE ELABORACIÓN DE CADENA DE CAFETERÍAS EN  
SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA CON EL ENFOQUE DE UN CAFÉ 100%  
ECUATORIANO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor guía

Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Autora

Adriana Carolina Lara Gavilanes

Año

2012

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de las reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo, MBA  
CI 171011878-5

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Adriana Carolina Lara Gavilanes

CI 18040752-1

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo incondicional, es especial a mis papás.

## RESUMEN

El mercado de cafeterías en concepto de cadena ha tenido un gran crecimiento en la ciudad de Quito. La introducción de la marca colombiana Juan Valdez en el mercado local ha incentivado el hábito de asistir a cafeterías por un gusto social.

Actualmente el mercado cuenta con la marca ecuatoriana Sweet & Coffee pero lastimosamente muchas personas desconocen su origen ecuatoriano ya que por su nombre lo asocian con una marca extranjera.

Café Sumaq parte de la idea de ofrecer a los consumidores de la ciudad de Quito inicialmente la oportunidad de experimentar la cultura ecuatoriana a través del café, ofreciendo un espacio para su distracción fuera de su rutina en un ambiente tranquilo y agradable como su nombre, de origen quichua lo indica.

La característica principal de Café Sumaq es el origen ecuatoriano de todos sus productos. Cada uno de ellos se encuentra relacionado directamente con su sector de origen, en especial el café. Muchas cafeterías del tipo nacionales tienen lugar en el centro histórico de Quito, sin embargo Café Sumaq tendrá una fusión de lo tradicional junto con lo moderno.

La planificación de apertura indica la expansión con una apertura en el cuarto y quinto año en una etapa en la cual la marca se encuentra mayormente posicionada y sea reconocida en el mercado.

La rentabilidad que ofrece una cafetería de Café Sumaq a sus inversionistas es de 54%, y el valor del proyecto es de 29.000 USD con una TIR de 25%. La inversión total considerando una cafetería y la operación administrativa es de aproximadamente 72.000 USD, mientras que la inversión de una sola cafetería es de 48.000 USD. Esto considerando endeudamiento y en el escenario esperado.

Con la información determinada a lo largo del trabajo se puede determinar que el presente proyecto es rentable y viable.

## ABSTRACT

The coffee shops concept has had an interesting growth in the city of Quito. The introduction of Colombian Juan Valdez coffee shop in the local market has encouraged the habit of attending there in order to enjoy a pleasant time with friends.

Currently the market has the Ecuadorian Sweet & Coffee brand but unfortunately many people are unaware of its Ecuadorian origin because the name is associated with a foreign brand.

Café Sumaq develops with the idea of offering consumers in Quito the chance to experience Ecuadorian culture through the coffee, offering a space for distraction from his routine in a calm and pleasant place, which Sumaq means in Quichua.

The main feature is the Café Sumaq Ecuadorian origin of all its products. Each of them is directly related to their sector of origin, especially coffee. Nowadays a lot of vintage, national and traditional coffee shops have place in Quito's downtown, however Café Sumaq is not going to be traditional. It mix traditions with modern Ecuadorian culture.

In the fourth and fifth year Café Sumaq will open two more coffee shops in order to initiate its expansion.

The profitability of one Café Sumaq coffee shop to investors is 54% and the value of the project is \$ 29,000 with an IRR of 25%. The total investment considering a coffee shop and the administrative operation is about \$ 72,000, while a single coffee shop investment is \$ 48,000. Those numbers are considering debt access and the expected scenario.

With the information given during labor can be determined that this project is profitable and viable.

## INDICE

<b>1. CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Antecedentes.....	1
1.2.    Objetivo General.....	1
1.3.    Objetivos Específicos .....	2
<b>2.  CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....</b>	<b>3</b>
2.1.    La Industria.....	3
2.1.1.    Tendencias.....	3
2.1.2.    Estructura de la industria.....	4
2.1.3.    Factores Económicos y regulatorios.....	5
2.1.3.1. PIB Nacional.....	5
2.1.3.2. PIB de la Industria .....	8
2.1.3.3. Inflación .....	11
2.1.3.4. Empleo en el Sector de Alimentos y Bebidas.....	12
2.1.3.5. Salarios .....	13
2.1.3.5.1. Salario Básico Unificado.....	13
2.1.3.5.2. Salario Mínimo Sectorial.....	14
2.1.3.6. Tasa de Interés.....	15
2.1.3.7. Desempleo .....	15
2.1.3.7.1. Tasa de Desempleo Nacional Rural Urbano .	15
2.1.3.7.2. Tasa de Desempleo Quito Rural Urbano.....	16
2.1.3.8. Político.....	17
2.1.3.9. Tecnológico .....	17
2.1.4.    Canales de distribución .....	23
2.1.5.    Análisis Interno.....	24
2.1.6.    Las 5 fuerzas de Porter .....	25
2.1.6.1. Barreras de Entrada .....	25
2.1.6.2. Amenaza de los Sustitutos y Complementos .....	27
2.1.6.3. Poder de Negociación de los Compradores .....	28

2.1.6.4.	Poder de Negociación de los Proveedores .....	28
2.1.6.5.	Intensidad de la Rivalidad .....	29
2.2.	La Compañía y el Concepto del Negocio .....	31
2.2.1.	La idea y el modelo de negocio .....	31
2.2.2.	Estructura legal de la empresa .....	32
2.2.3.	Misión, Visión y Objetivos.....	33
2.2.3.1.	Misión .....	33
2.2.3.2.	Visión.....	33
2.2.3.3.	Valores Corporativos .....	33
2.2.3.4.	Objetivos .....	33
2.2.3.4.1.	Objetivo Corporativo .....	33
2.2.3.4.2.	Objetivos Funcionales .....	34
2.3.	El producto o servicio .....	36
2.4.	Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento .....	39
2.5.	Análisis FODA .....	41
2.5.1.	Fortalezas.....	41
2.5.2.	Debilidades.....	41
2.5.3.	Oportunidades.....	41
2.5.4.	Amenazas .....	42

### **3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS..... 44**

3.1.	Investigación de Mercados .....	44
3.1.1.	Justificación.....	44
3.1.2.	Planteamiento del problema.....	45
3.1.3.	Objetivo .....	45
3.1.4.	Necesidades.....	45
3.2.	Fuentes de Información .....	49
3.3.	Investigación Cualitativa .....	49
3.3.1.	Entrevistas con Expertos.....	49
3.3.2.	Grupos Focales .....	53
3.3.3.	Observación .....	53
3.4.	Investigación Cuantitativa .....	54



3.4.1.	Encuestas.....	54
3.5.	Mercado Relevante y Cliente Potencial .....	56
3.5.1.	Mercado Objetivo .....	56
3.5.2.	Segmentación de Mercado.....	57
3.5.2.1.	Segmentación Geográfica .....	57
3.5.2.2.	Segmentación Demográfica .....	58
3.5.2.3.	Segmentación Psicográfica .....	58
3.6.	Tamaño de Mercado.....	58
3.6.1.	Demanda.....	58
3.7.	La competencia y sus ventajas.....	61
3.7.1.	Competencia .....	61
3.8.	Participación de mercados y ventas de la industria .....	63
3.9.	Evaluación del mercado durante la implementación.....	64
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>65</b>
4.1.	Estrategia general de marketing.....	65
4.2.	Política de precios .....	65
4.3.	Táctica de ventas.....	66
4.4.	Política de servicio al cliente y garantías .....	67
4.5.	Promoción y publicidad.....	67
4.5.1.	Publicidad.....	67
4.5.2.	Relaciones públicas.....	68
4.5.3.	Promoción de ventas.....	69
4.6.	Distribución .....	69
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO .....</b>	<b>71</b>
5.1.	Estado actual de desarrollo y tareas pendientes .....	71
5.2.	Dificultades y riesgos.....	71
5.3.	Mejoramiento del producto y nuevos productos .....	71
5.4.	Costos de desarrollo proyectados .....	73
5.5.	Propiedad intelectual .....	73
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN</b>	<b>76</b>
6.1.	Estrategia de operaciones .....	76
6.2.	Ciclo de operaciones .....	78

6.3.	Flujograma de procesos .....	79
6.3.1.	Procesos Principales .....	79
6.3.1.1.	Compras y Logística .....	79
6.3.1.1.1.	Selección de proveedores .....	79
6.3.1.1.2.	Compra y Distribución .....	80
6.3.1.2.	Cafetería.....	81
6.3.1.2.1.	Toma de Pedido .....	81
6.3.1.2.2.	Preparación de Bebidas .....	82
6.3.1.2.3.	Adicionales de Pastelería o Bienes preparados.....	83
6.3.1.2.4.	Entrega del Pedido .....	83
6.3.2.	Procesos de Apoyo .....	84
6.3.2.1.	Contratación de Personal Administrativo.....	84
6.3.2.2.	Contratación de personal para cafetería .....	85
6.3.2.3.	Capacitación.....	86
6.4.	Requerimiento de equipos y herramientas .....	86
6.5.	Instalaciones y mejoras .....	87
6.6.	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	88
6.6.1.	Localización Geográfica .....	88
6.6.1.1.	Oficina Administrativa .....	88
6.6.1.2.	Cafeterías.....	88
6.6.2.	Requerimientos de espacio físico.....	89
6.7.	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	89
6.8.	Aspectos regulatorios y legales .....	90
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO VII. EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>94</b>
7.1.	Estructura Organizacional .....	94
7.1.1.	Organigrama .....	94
7.2.	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	95
7.2.1.	Descripción de funciones y Equipo de Trabajo .....	95
7.3.	Compensación a administradores y propietarios .....	103
7.4.	Política de empleo y beneficios .....	105
7.5.	Derechos y restricciones de accionistas e inversores .....	106

7.6.	Equipo de asesores y servicios .....	109
<b>8.</b>	<b>CAPÍTULO VIII. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>111</b>
8.1.	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	111
8.2.	Diagrama .....	112
8.3.	Riesgos e imprevistos.....	112
<b>9.</b>	<b>CAPÍTULO IX. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>113</b>
9.1.	Supuestos y criterios utilizados.....	113
9.2.	Riesgos y problemas principales .....	114
<b>10.</b>	<b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>115</b>
10.1.	Inversión Inicial .....	115
10.2.	Fuentes de ingresos .....	116
10.2.1.	Ingresos.....	116
10.3.	Costos Fijos y Variables .....	116
10.3.1.	Costos variables .....	116
10.3.2.	Costos fijos.....	117
10.4.	Margen bruto y margen operativo.....	118
10.5.	Estado de resultados actual y proyectado .....	119
10.6.	Balance General actual y proyectado .....	119
10.7.	Estado de Flujo de Caja actual y proyectado .....	119
10.8.	Punto de equilibrio .....	120
10.9.	Control de costos importantes .....	122
10.10.	Índices Financieros.....	122
10.10.1.	Liquidez .....	122
10.10.2.	Rentabilidad .....	123
10.10.3.	Desempeño .....	124
10.11.	Valuación.....	124
<b>11.</b>	<b>CAPÍTULO XI. PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>126</b>
11.1.	Financiamiento deseado.....	126
11.2.	Estructura de capital y deuda buscada.....	126
11.3.	Capitalización .....	126
11.4.	Uso de fondos.....	127

11.5.	Retorno para el inversionista .....	127
<b>12.</b>	<b>CAPÍTULO XII CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES ..</b>	<b>129</b>
12.1.	Conclusiones .....	129
12.2.	Recomendaciones .....	130
<b>13.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>14.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>

## **1. CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Antecedentes**

La cultura de tomar café pega en los ecuatorianos, es el titular del artículo del diario El Hoy publicado en el año 2006, a través del cual describe como el mercado ecuatoriano se muestra más favorable hacia la cultura de consumir café fuera de sus hogares. (Diario El Hoy, 2006)

Actualmente el mercado de cafeterías en concepto cadena ha tendido un gran crecimiento dentro del mercado ecuatoriano, en especial en las ciudades de Quito y Guayaquil. Ana Belén Guevara de Sweet & Coffee, indica que este flujo de clientes ha incrementado en los últimos años con un promedio de 250 clientes por día. Con respecto al promedio de consumo de tazas de café per cápita al año ha incrementando desde 90 tazas en el año 2001, 115 para el año 2006 a 120 tazas para el año 2008. (Diario El Hoy, 2006) (Diario El Hoy, 2010) (Tengo El Dato, 2012) (Guevara, 2012)

La apertura del mercado frente al consumo del café da la oportunidad de crear una marca nacional de cafeterías que a través de las mismas reflejen la esencia de la cultura ecuatoriana por medio de los productos y ambientación. Sweet & Coffee es la cadena nacional ecuatoriana del momento, sin embargo no refleja identidad nacional empezando desde su marca ya que normalmente los consumidores no la asocian con Ecuador. Por ello, el objetivo del plan de negocios es la creación de una cadena que su imagen genere identidad nacional con sus consumidores desde su marca hasta los productos consumidos en el lugar.

### **1.2. Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para establecer una cadena de cafeterías en servicio de comida rápida 100% ecuatoriana en la ciudad de Quito.

### **1.3. Objetivos Específicos**

- Investigar la industria de alimentos y bebidas, específicamente con respecto a establecimientos relacionados con cafeterías en servicio de comida rápida.
- Definir la empresa y sus productos a ofrecer al mercado.
- Investigar el mercado para conocer a profundidad a los potenciales consumidores, sus necesidades y como satisfacerlas.
- Establecer la planificación de marketing y producción.
- Establecer el equipo gerencial para la administración y funcionamiento del negocio
- Elaborar cronograma de puesta en marcha de la empresa.
- Determinar los posibles riesgos y supuestos frente a la ejecución del negocio, y sus potenciales soluciones.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.

## **2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

### **2.1. La Industria**

El Clasificador Internacional Industrial Único, CIIU, indica que el negocio se encuentra comprendido en la sección H5520.00 con la descripción “Venta de comidas y bebidas en cafeterías para su consumo inmediato.” (Servicio de Rentas Internas Ecuador, sf)

#### **2.1.1. Tendencias**

El sector de cafeterías es diverso en la ciudad de Quito. Al tener la ciudad una diversidad de barrios y sectores, presenta también distintas opciones de cafeterías. A lo largo de la investigación se pudo diferenciar principalmente aquellas del tipo tradicional ubicadas en su mayoría en el centro histórico y aquellas que pertenecen a una cadena o con un ambiente más moderno. Un claro ejemplo es la presencia de cafeterías del tipo Café libro, cuya existencia en la ciudad de Quito es de aproximadamente 20 años y cuyo enfoque es un café cultural, mientras por otro lado existe Mc. Café, perteneciente a la cadena de comida rápida Mc. Donalds, en la Plaza de las Américas, la cual brinda una opción de distracción a sus consumidores. Existe una combinación de marcas locales y extranjeras en el mercado, cada una con un estilo diferente. (El Hoy, 2012)

El ingreso de cadenas de cafeterías internacionales y nacionales en el mercado, y su crecimiento más allá de lo esperado, refleja la apertura y tendencia del mercado local frente a la apertura a este tipo de negocios. El caso de Juan Valdez es evidente. En el año 2008 ingresó al mercado con una proyección de apertura de 17 locales a lo largo de 5 años en las ciudades de Quito y Guayaquil, teniendo un crecimiento mayor de lo esperado, teniendo para el año 2010, 19 locales entre las dos ciudades. Sweet & Coffee está en él desde 1997 en Quito y Guayaquil. El mayor crecimiento alcanzado por la empresa fue entre el año 2009 y 2010 con un incremento de 40% en ventas. Actualmente cuenta con 50 puntos de venta entre cafeterías, islas y puntos en gasolineras, esperando la apertura de cinco adicionales para el presente año.

(Juan Valdez, 2010) (El Espectador, 2008) (América Economía, 2011)  
(Guevara, 2012)

El crecimiento de la industria es notable más allá de los casos específicos indicados anteriormente. En global la industria ha tenido un crecimiento en promedio del 5% anualmente, con un incremento además de establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo en un 8% en promedio. En el análisis de la industria se detalla con mayor profundidad el crecimiento de la industria a la que pertenecen las cafeterías en los últimos 5 años. (Banco Central del Ecuador, 2012) (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2009)

La industria está en un buen momento por su constante crecimiento a lo largo de los años y el ingreso de nuevas marcas al mercado con una buena aceptación por parte de los consumidores.

### **2.1.2. Estructura de la industria**

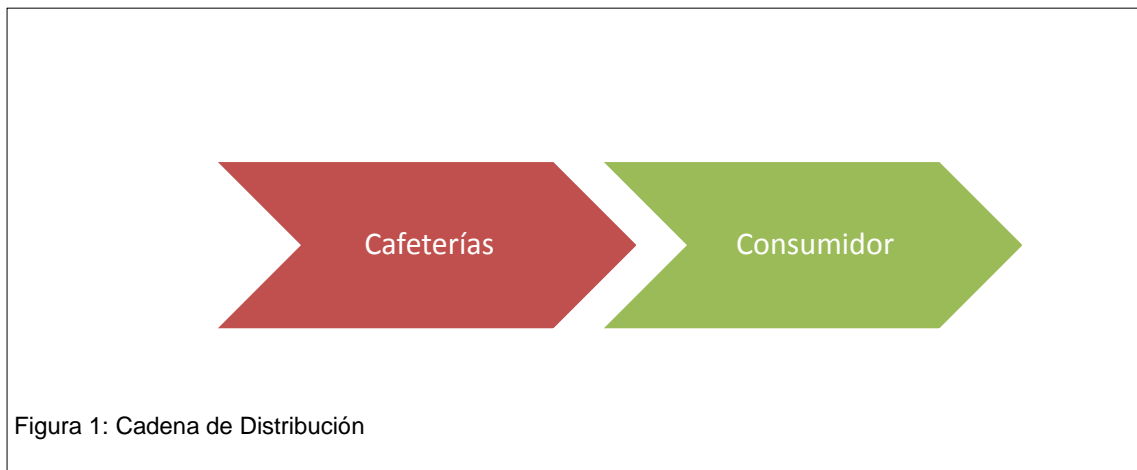
La industria de cafeterías se encuentra actualmente en la ciudad de Quito diferenciada entre aquellas ubicadas en el centro histórico y las de formato cadena o individuales que se encuentran en la ciudad, como se detalló anteriormente. El proyecto de Café Sumaq se enfoca en el formato de cadenas. Las cafeterías definidas como competencia directa son la marca ecuatoriana Sweet & Coffee, la colombiana Juan Valdez, Cafetería El Español, Mc.Café, entre otros.

El modelo de distribución manejado por las principales marcas en el mercado es directo, es decir la empresa llega al consumidor sin necesidad de un intermediario. (Kottler, 2008, pág. 325)

Juan Valdez otorgó la franquicia internacional para Ecuador al grupo KFC, siendo de esta manera socios. Todos los locales y puntos de venta de Juan Valdez en Ecuador, son propiedad del grupo KFC. Ellos llegan directamente con su marca a los consumidores, al igual que con la marca El Español. (Sandoval, 2012)



Sweet & Coffee lo manejan de manera similar. Sus locales son propios y además manejan alianzas estratégicas con ingreso en la distribución de sus productos en áreas en gasolineras PRIMAX. (Guevara, 2012)



### **2.1.3. Factores Económicos y regulatorios**

#### **2.1.3.1. PIB Nacional**

El análisis del PIB se tomará en referencia la serie histórica desde el 2004. El incremento del PIB y PIB per cápita demuestran una tendencia creciente. Esto refleja una expansión de la economía ecuatoriana, generando un escenario positivo para futuras inversiones ya que no refleja una recesión o contracción de la economía. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Uno de los factores principales de la ampliación de la economía el precio del petróleo junto con las fuentes de financiamiento provenientes del exterior, como China. Además, el Presidente Rafael Correa ha indicado que los sectores de mayor aporte a dicho crecimiento el de la construcción con cerca de 26% y la pesca con 13%, junto con la inversión pública y privada en 17%. Pese a que las cifras indican ampliamente un crecimiento económico, la opinión del economista Vicente Albornoz, indican que gran parte de este crecimiento se atribuye a un considerable gasto del sector público. (El Comercio, 2011) . (Revista Vistazo, 2011) (El Universo, 2011)

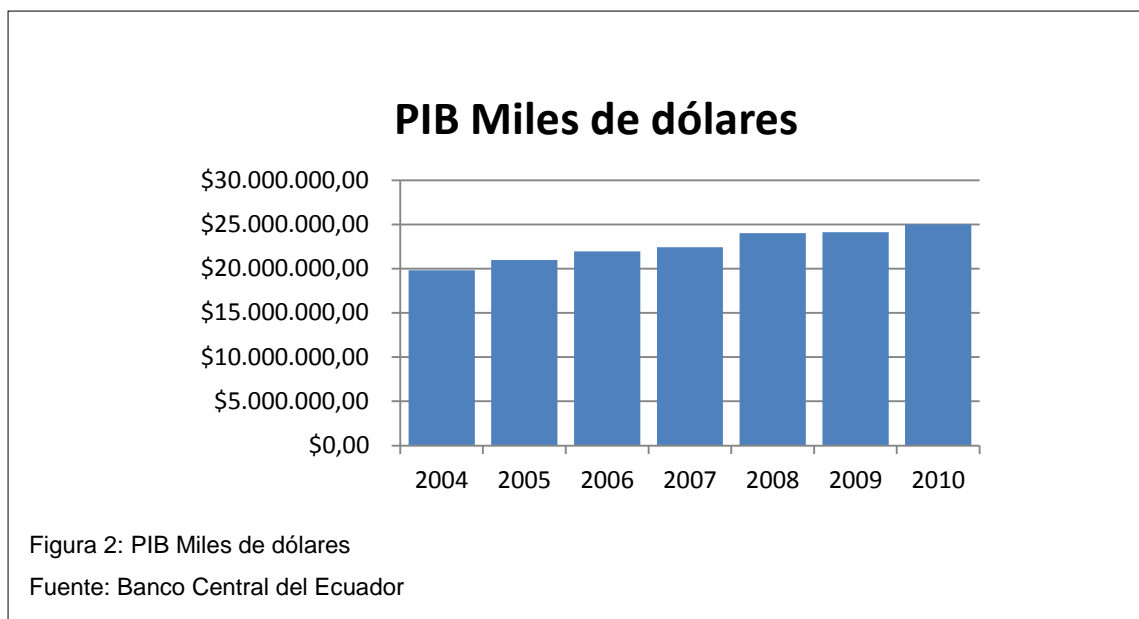


Tabla 1

PIB

PIB		
Año	Miles de dólares 2000	Variación %
2004	\$ 19.827.114,00	
2005	\$ 20.965.934,00	5,74%
2006	\$ 21.962.131,00	4,75%
2007	\$ 22.409.653,00	2,04%
2008	\$ 24.032.489,00	7,24%
2009	\$ 24.119.455,00	0,36%
2010	\$ 24.983.138,00	3,58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autor

Para el año 2012, el Banco Central estima un crecimiento del 5.3%, cuya principal fuente de contribución será el incremento en la inversión pública. (Revista Vistazo, 2011). Con respecto a la misma, el economista Walter Spurrier determina un escenario realista para la economía ecuatoriana señalando principalmente la fuerte dependencia con el precio del petróleo, *“Una caída a menos de USD 73,3 el barril, el Gobierno lo puede compensar*

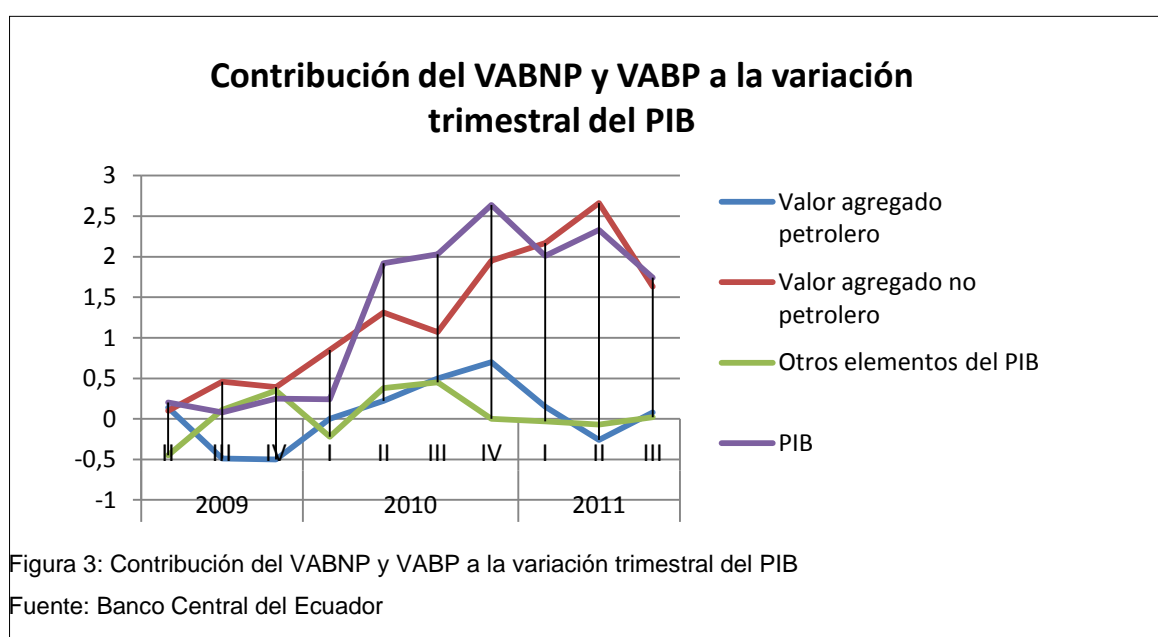
*retirando proyectos de inversión. Pero el menor gasto público afectaría la actividad económica y las recaudaciones tributarias” (El Comercio, 2011). Esto se puede ver contrareestado por un crecimiento en la contribución del PIB no petrolero con tendencia creciente. Haciendo referencia al Boletín, se muestra una tendencia de crecimiento versus a la volatilidad del PIB petrolero debido a las variaciones del precio del mismo durante el año pasado. (Banco Central del Ecuador, 2012)*

Tabla 2

Contribución del VABNP y VABP a la variación trimestral del PIB

Variables	Contribución del VABNP y VABP a la variación trimestral del PIB									
	2009			2010				2011		
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Valor agregado petrolero	0,14	-0,49	-0,5	-0,39	0,22	0,5	0,7	0,15	-0,26	0,08
Valor agregado no petrolero	0,1	0,46	0,39	0,85	1,31	1,07	1,95	2,17	2,66	1,63
Otros elementos del PIB	-0,45	0,11	0,35	-0,22	0,38	0,45	0	-0,031	-0,07	0,02
PIB	0,2	0,08	0,25	0,24	1,92	2,03	2,64	2,01	2,33	1,74

Fuente: BCE 2012



### 2.1.3.2. PIB de la Industria

Las cafeterías dentro de la clasificación del Banco Central del Ecuador, en el PIB se encuentran comprendidas en la industria de Hoteles y Restaurantes, y en ocasiones dentro de Otros Servicios. Los datos de dicha industria nos indican una tendencia al crecimiento en los últimos años a nivel país teniendo como datos más recientes el año 2007. (Banco Central del Ecuador, sf)

Tabla 3

Valor Agregado Bruto por Industria

Valor Agregado Bruto por Industria		
Hoteles y Restaurantes		
Año	Miles de dólares 2000	Crecimiento %
2000	\$ 198.908,00	
2001	\$ 209.008,00	5,08%
2002	\$ 224.514,00	7,42%
2003	\$ 232.102,00	3,38%
2004	\$ 242.960,00	4,68%
2005	\$ 257.536,00	6,00%
2006	\$ 276.165,00	7,23%
2007	\$ 286.462,00	3,73%

Fuente: Banco Central del Ecuador



En el Boletín de Estadísticas Macroeconómicas, presentado por el Banco Central en Enero 2012, indica que la clasificación de otros servicios que incluye la industria de hoteles, bares y restaurantes, existió un crecimiento en el último trimestre del 2011 en un 2.2% y además contribuyó como segundo factor en el crecimiento del PIB con un 0.36%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

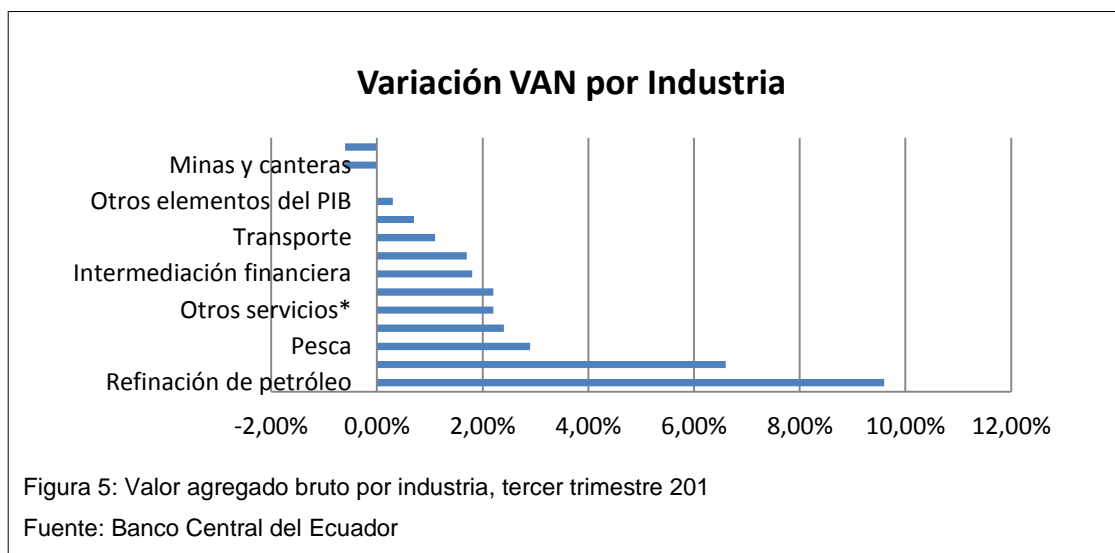
Tabla 4

Valor agregado bruto por industria, tercer trimestre 2011

<b>Valor agregado bruto por industria, tercer trimestre 2011</b>	
<b>Industria</b>	<b>Variación</b>
Refinación de petróleo	9,60%
Construcción	6,60%
Pesca	2,90%
Manufactura (excluyendo refinación)	2,40%
Otros servicios*	2,20%
Electricidad y agua	2,20%
Intermediación financiera	1,80%
PIB	1,70%
Transporte	1,10%
Comercio	0,70%
Otros elementos del PIB	0,30%
Gobierno general	0,00%
Minas y canteras	-0,60%
Agricultura	-0,60%

\*incluye hoteles, bares y restaurantes, entre otros

Fuente: Banco Central del Ecuador



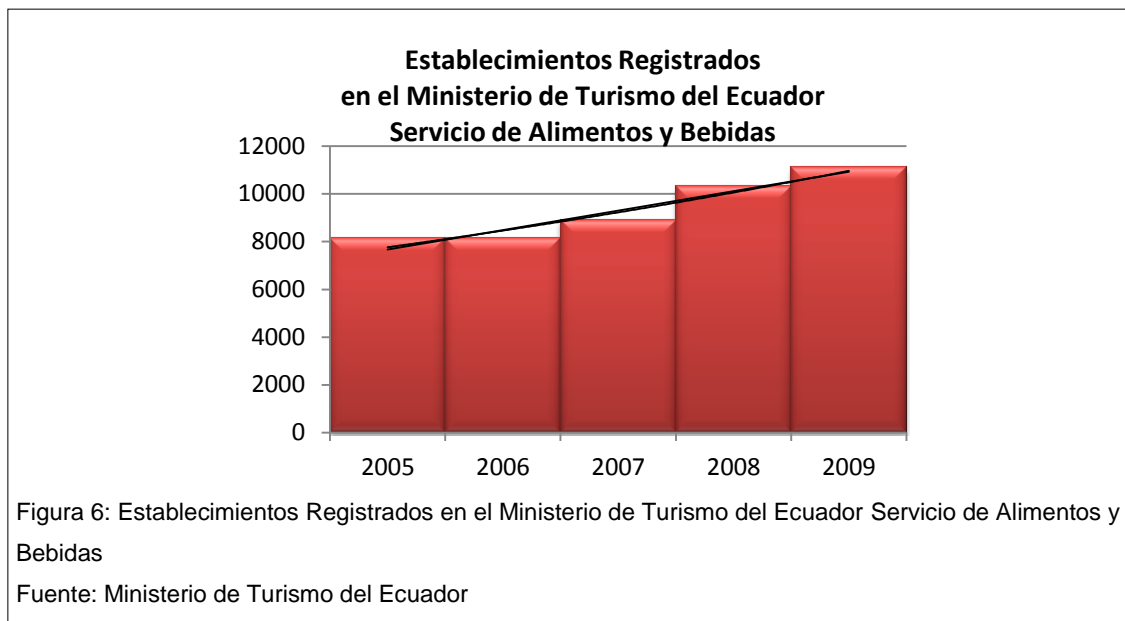
Analizando específicamente la oferta del sector de Servicios de Alimentos y Bebidas, de acuerdo al Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009 por el Ministerio de Turismo, existe una tendencia al crecimiento del sector, lo cual representa una oportunidad para el negocio debido a un escenario positivo en la economía alcanzando su punto más alto en el año 2008 con un crecimiento del 18%. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2009)

Tabla 5

Establecimientos registrados de Alimentos y Bebidas

<b>Servicio de Alimentos y Bebidas</b>		
<b>Establecimientos Registrados en el Ministerio de Turismo del Ecuador</b>		
<b>Año</b>	<b>Número</b>	<b>Crecimiento %</b>
2005	8109	
2006	8120	0,14%
2007	8898	9,58%
2008	10299	15,75%
2009	11089	7,67%

Fuente: Ministerio de Turismo



El crecimiento indica mayor inversión y además apertura en el mercado, lo que es sin duda una oportunidad para el negocio con respecto a la proyección de crecimiento en años futuros.

### 2.1.3.2. Inflación

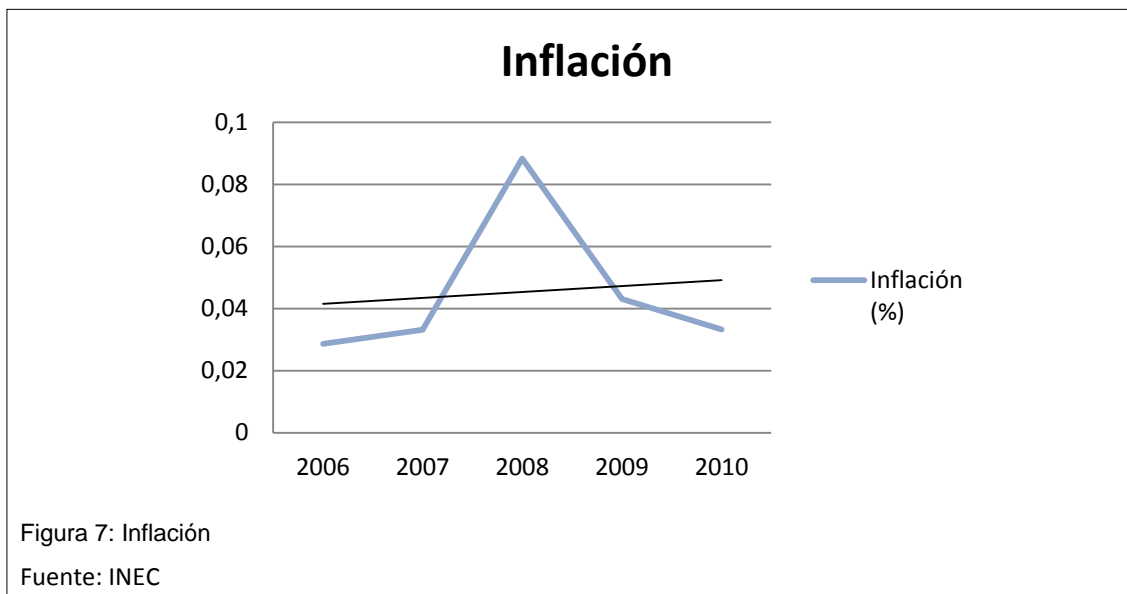
La tendencia anual de la inflación es creciente, teniendo como último dato anual 3,33% para el 2010. Esto representa una previsión dentro de la variación de costos y precios año a años dentro del plan de negocio. Como se puede observar en el gráfico, la tendencia lineal indica un incremento en la tasa de inflación, salvo por el pico del año 2008 que posteriormente tuvo un decrecimiento. (Banco Central del Ecuador, sf)

Tabla 6  
Inflación

Año	Inflación (%)
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%

Fuente: INEC

Elaborado: Autor



La inflación para el año 2011 cerró en 3,63%. El gobierno actual del Presidente Rafael Correa prevé que la tendencia para el 2012 sea al alza alcanzando el 3.69%. (Revista América Economía, 2011).

La inflación acumulada para Diciembre 2011 en el sector de servicios es del 4.63%. Es un porcentaje elevado en comparación con el 2.72% registrado para el año 2010. Este incremento elevado representa una amenaza tanto en el incremento de precios que repercute al consumidor, como en costos para la empresa en sus gastos. (Banco Central del Ecuador, 2012)

### **2.1.3.3. Empleo en el Sector de Alimentos y Bebidas**

Tomando como datos de evaluación, el número de personas que laboran en el sector de Alimentos y Bebidas en el Ecuador, y además la Población Económicamente Activa, se observó que la tendencia de participación por parte de la PEA en el sector es creciente.



Tabla 7

Nivel de Ocupación Industria de Alimentos y Bebidas

Nivel de Ocupación A&B en el Ecuador				
Año	PEA Ocupada	PEA Ocupada A&B	Participación%	Crecimiento PEA
2005	3891862	37173	0,96%	
2006	4031624	41745	1,04%	12,30%
2007	4032737	42977	1,07%	2,95%
2008	4063084	49040	1,21%	14,11%
2009	4063084	53870	1,33%	9,85%

Fuente: Comunidad Andina/Ministerio de Turismo del Ecuador

A nivel país, el Ministerio de Relaciones Laborales ha establecido dos tipos de salarios. Existe un salario mínimo unificado, y además el salario mínimo sectorial. (Ministerio de Relaciones Laborales, sf)

#### 2.1.3.4. Salarios

El Acuerdo 249 del Ministerio de Relaciones Laborales, define que el salario mínimo unificado será de 264 USD para el año 2012. Con este incremento, continua la tendencia al alza del gobierno con respecto al salario mínimo. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)

Richard Espinosa, Ministro de Relaciones Laborales, indicó que para el año 2012 el salario básico será de 292, indicando un incremento de 10.60% en comparativa al año previo. Este incremento se dio tomando en cuenta la inflación y productividad, USD 13,57 y USD 14,34 respectivamente. (El Comercio, 2011)

##### 2.1.3.4.1. Salario Básico Unificado

El salario básico unificado ha tenido una tendencia creciente en los últimos cinco años, siendo el último un incremento del 10%. Existe una tendencia lineal al alza, lo cual se debe tomar en cuenta para el análisis y proyección de costos dentro de la fuerza laboral.

Tabla 8

Salario Básico Unificado

Año	Salario Básico	Variación %
2006	\$ 160,00	
2007	\$ 170,00	6,25%
2008	\$ 200,00	17,65%
2009	\$ 218,00	9,00%
2010	\$ 240,00	10,09%
2011	\$ 264,00	10,00%

Fuente: Cámara de Industrias del Guayas

El gobierno ecuatoriano establece mantener esta tendencia en el incremento del salario básico unificado, lo cual es importante considerar ya que año a año este aumentará. El control sobre la cantidad de colaboradores con los que cuenta la empresa, además de la rotación de personal. Además se debe tomar en cuenta que el incremento de los salarios no es proporcional al de la inflación lo cual representa un desbalance entre el incremento de los precios para venta y el incremento de los costos del personal. (Cámara de Industrias del Guayas, sf)

#### **2.1.3.4.2. Salario Mínimo Sectorial**

El Salario Sectorial de Turismo se define en el Acuerdo 255, dictaminado por Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, se establece que a partir del 1 de Enero del 2011, cada sector económico tendrá salarios mínimos de acuerdo a las funciones de sus trabajadores. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)

Las cafeterías corresponden a la Comisión Sectorial de Turismo, en la rama de Establecimientos que prestan servicios de Alimentos y Bebidas, con un promedio de salario mínimo sectorial de 280,73 USD. (Ver Anexo 14.1) (CAPTUR, 2010)

El nuevo salario mínimo sectorial de Turismo y Alimentos es de 292.44. (El Comercio, 2011)

### 2.1.3.6. Tasa de Interés

El acceso a crédito para financiamiento del proyecto es un factor crucial del mismo dentro de la inversión inicial. Dentro de la tendencia económica se ha visto una reducción inicial para luego mantener una constante de las tasas de interés desde Septiembre 2007, alcanzando una tasa referencial para crédito productivo PYMES del 11.20% que sería el sector al cuál esta el proyecto clasificado. (Banco Central del Ecuador, 2012)

### 2.1.3.7. Desempleo

Los indicadores de Evaluación del Mercado Laboral del Instituto Nacional de Estadísticos y Censos indican las estadísticas de desempleo nacional y en la ciudad de Quito, las cuales son analizadas tanto a nivel rural y urbano. (INEC, 2011)

#### 2.1.3.7.1. Tasa de Desempleo Nacional Rural Urbano

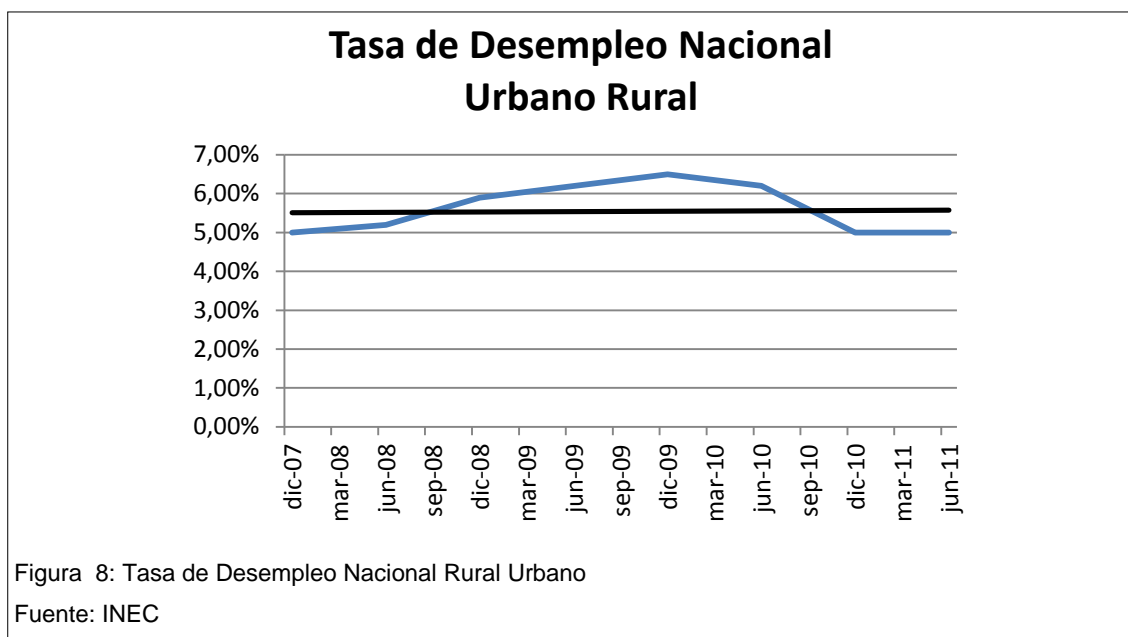
Los datos para análisis corresponden a las estadísticas de desempleo nacional urbano semestrales, de Diciembre 2007 a Junio 2011.

Tabla 8

Tasa de Desempleo Nacional Rural Urbano

Nacional Urbano Rural	
Mes	Tasa de Desempleo
dic-07	5,00%
jun-08	5,20%
dic-08	5,90%
dic-09	6,50%
jun-10	6,20%
dic-10	5,00%
jun-11	5,00%

Fuente: INEC



La tendencia de desempleo a nivel nacional es constante. Actualmente existe un 5% de desempleados en el país, lo cual representa el potencial del mercado laboral. Este da la posibilidad para las empresas a una mayor demanda laboral y a la posibilidad de contar con mano de obra calificada y experimentada, además de mantener un salario mínimo para temas de pago, dando lugar a costos bajos para el desarrollo empresarial. (INEC, 2011)

### 2.1.3.7.2. Tasa de Desempleo Quito Rural Urbano

Tabla 9

Tasa de Desempleo Quito Rural Urbano

Quito Urbano Rural	
Mes	Tasa de Desempleo
dic-07	6,10%
jun-08	5,90%
dic-08	5,80%
dic-09	6,10%
jun-10	6,70%
dic-10	4,30%
jun-11	3,80%

Fuente: INEC

A diferencia de los datos a nivel nacional, en la ciudad de Quito la tendencia del desempleo es decreciente, teniendo como último dato Junio 2011 con 3,80% de desempleo. (INEC, 2011)

#### **2.1.3.8. Político**

Ecuador se encuentra bajo el gobierno constitucional del Economista Rafael Correa Delgado con cinco años bajo el poder, y uno todavía por desarrollarse. El próximo proceso electoral será el año 2013, optando por la reelección el actual mandatario. Su gobierno se ha caracterizado por el creciente gasto público y la creciente recaudación por parte del fisco para compensar el desbalance en el precio del petróleo, el cual financiaba gran parte del presupuesto del gobierno. (Visa al Desarrollo, 2012) (Instituto Ecuatoriano de Economía Política, sf)

El gobierno de Rafael Correa ha sido determinante en equilibrar la balanza comercial positivamente para el país, estableciendo cupos a las importaciones y ciertas restricciones a partidas arancelarias, con el objetivo de proteger la industria nacional e incentivarla. Por otro lado, el incremento de impuestos a la salida de divisas ha reducido el ingreso de inversión extranjera directa siendo Ecuador un país poco atractivo para la ejecución de negocios. (Visa al Desarrollo, 2012) (Instituto Ecuatoriano de Economía Política, sf)

#### **2.1.3.9. Tecnológico**

El diario el Hoy, en su reportaje publicado el mes de mayo del presenta año, indica que el Ecuador está dentro de los países más bajos con acceso a internet, alcanzando únicamente el 29% del total de habitantes. De dicha población el 35% cuenta con internet desde sus hogares. (Diario El Hoy, 2012)

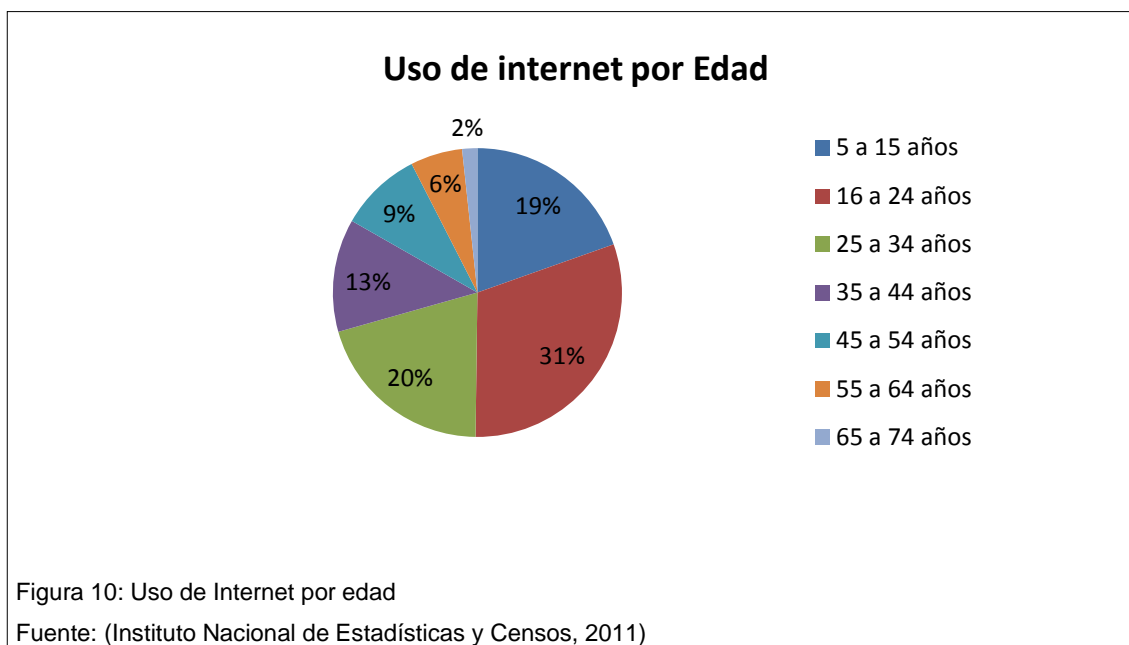
Al segmentar la información de acuerdo al Reporte Anual de Estadísticas sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Tic's) 2011, con respecto a la edad, es notorio que el grupo por edad que utiliza mayormente el internet es aquellos ubicados entre edades de 16 a 24 años (59.4%), seguidos por

aquellos cuyas edades se encuentran entre 25 a 34 años (39.6%), representando una oportunidad hacia nosotros ya que el internet será un medio para llegar a nuestros consumidores. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Tabla 10  
Uso de Internet

Uso de internet	
Rango	Participación
5 a 15 años	38%
16 a 24 años	59,40%
25 a 34 años	39,60%
35 a 44 años	24,50%
45 a 54 años	17,90%
55 a 64 años	11,30%
65 a 74 años	3,30%

Fuente: INEC 2011



Las razones por las cuales la población hace uso del internet es principalmente como una fuente de comunicación (32.6%), seguido de un medio para obtener

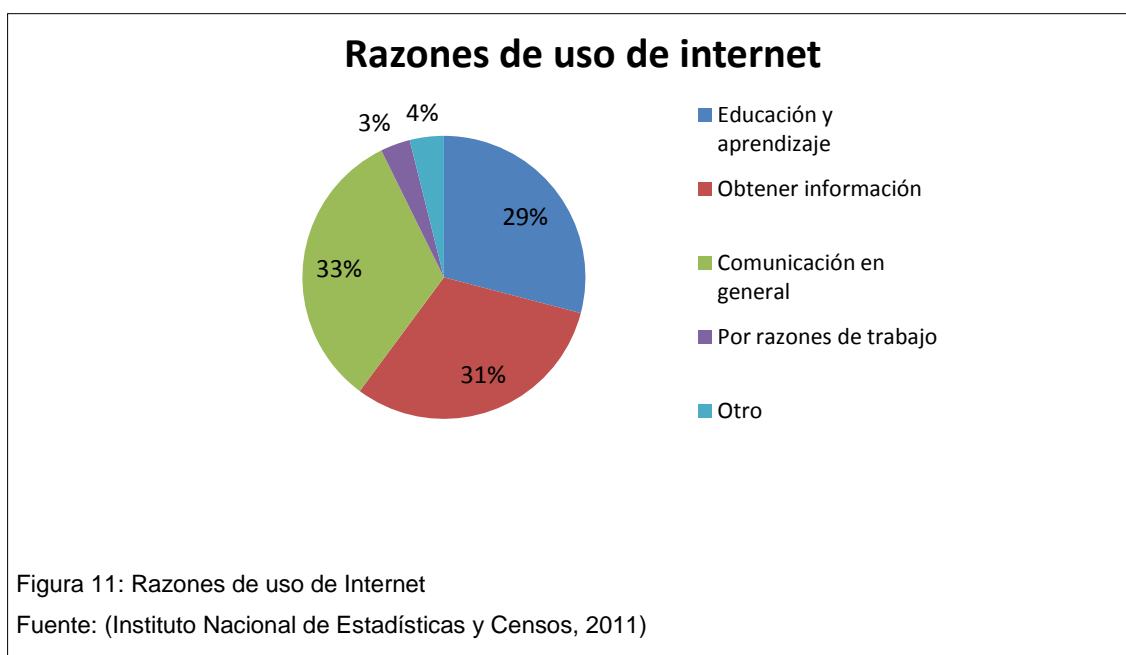
información (31.1%). A penas el 29% de la población lo utilizó como una herramienta de aprendizaje. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Tabla 11

Razones de uso de Internet

Razones de uso de internet	
Razón	Participación
Educación y aprendizaje	29%
Obtener información	31,10%
Comunicación en general	32,60%
Por razones de trabajo	3,40%
Otro	3,90%

Fuente: INEC 2011



Como se puede observar en los datos anteriormente detallados, la accesibilidad del país a internet puede ser baja, sin embargo la frecuencia de uso, razones y clasificación por edad representan una oportunidad para llegar al mercado objetivo.

El Reporte Anual de Estadísticas sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Tic's) 2011 nos indica datos interesantes sobre la utilización de la telefonía celular y acceso a internet a través de Smartphones. Del total de hogares de los ecuatorianos, el 78.8% cuenta con teléfono celular, existiendo un crecimiento en comparación con el año 2008 del 8.9%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

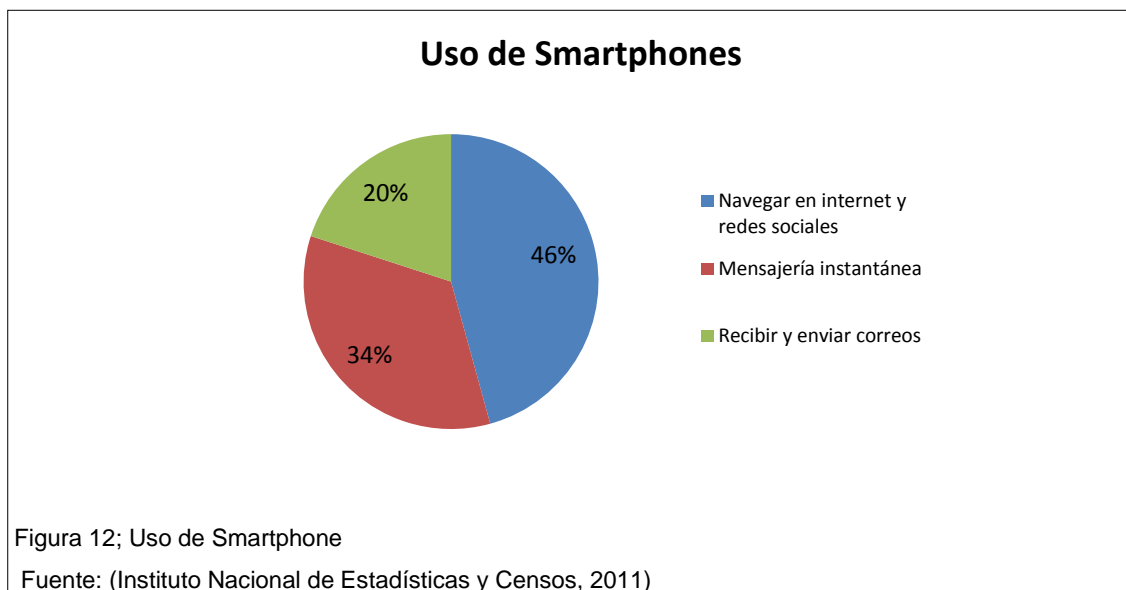
Revista Vistazo indica que el 20% de los teléfonos móviles del Ecuador pertenecen a la clasificación de "Smartphone" y los usuarios lo utilizan de la siguiente manera: El 48 por ciento de los encuestados lo usan para navegar por páginas en Internet y en redes sociales, un 36 por ciento para chat o mensajería instantánea y únicamente un 21% para enviar y recibir correos. Esto representa una oportunidad para alcanzar por medio de la comunicación digital al mercado objetivo. (Revista Vistazo, 2010)

Tabla 12  
Uso de Smartphone

<b>Uso de Smartphone</b>	
<b>Uso</b>	<b>Participación</b>
Navegar en internet y redes sociales	48%
Mensajería instantánea	36%
Recibir y enviar correos	21%

Fuente: Vistazo 2011





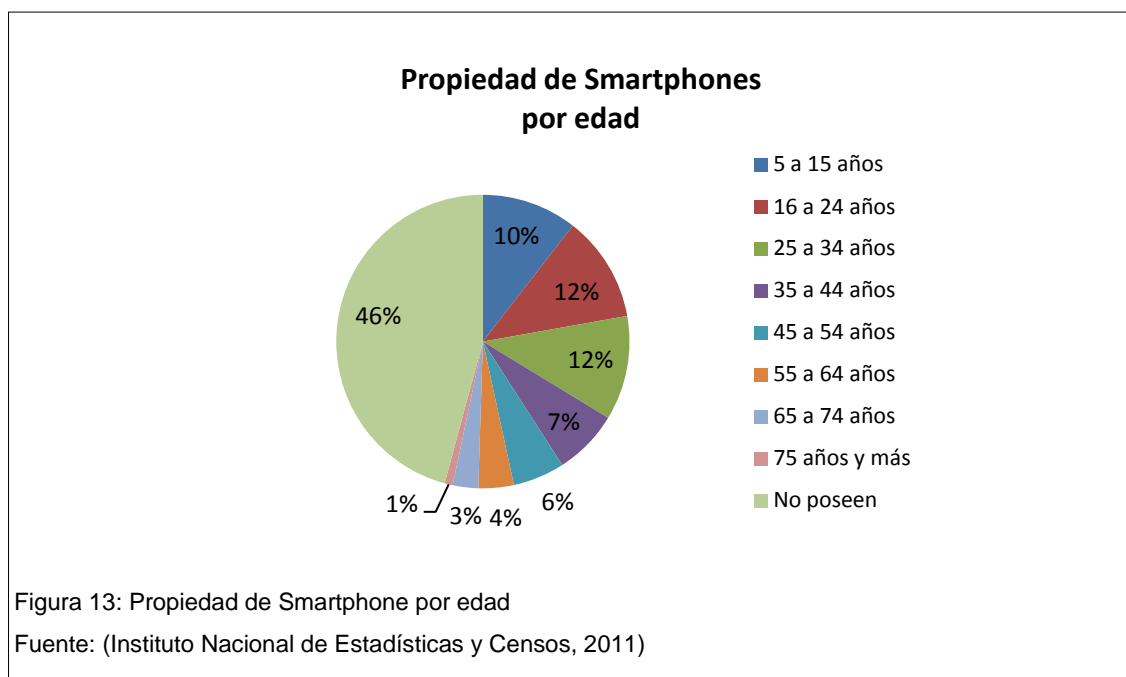
La concentración de propiedad de un Smartphone por edad corresponde al grupo de 16 a 24 años con 11.7% del total de dispositivos que existen en Ecuador, seguidos de 25 a 34 años con un 11.5%, comprendiendo nuestro mercado objetivo un porcentaje considerable de participación dentro del total. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Tabla 13

Propiedad de Smartphone por edad

<b>Propiedad de Smartphone por edad</b>	
<b>Rango</b>	<b>Participación</b>
5 a 15 años	10,50%
16 a 24 años	11,70%
25 a 34 años	11,50%
35 a 44 años	7,20%
45 a 54 años	5,70%
55 a 64 años	3,90%
65 a 74 años	2,80%
75 años y más	0,90%
No poseen	45,80%

Fuente: INEC 2011



El uso de redes sociales a través de un Smartphone indica la población con nivel superior no universitario y superior universitario representan el grupo con mayor participación del total de sus segmentos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Tabla 14

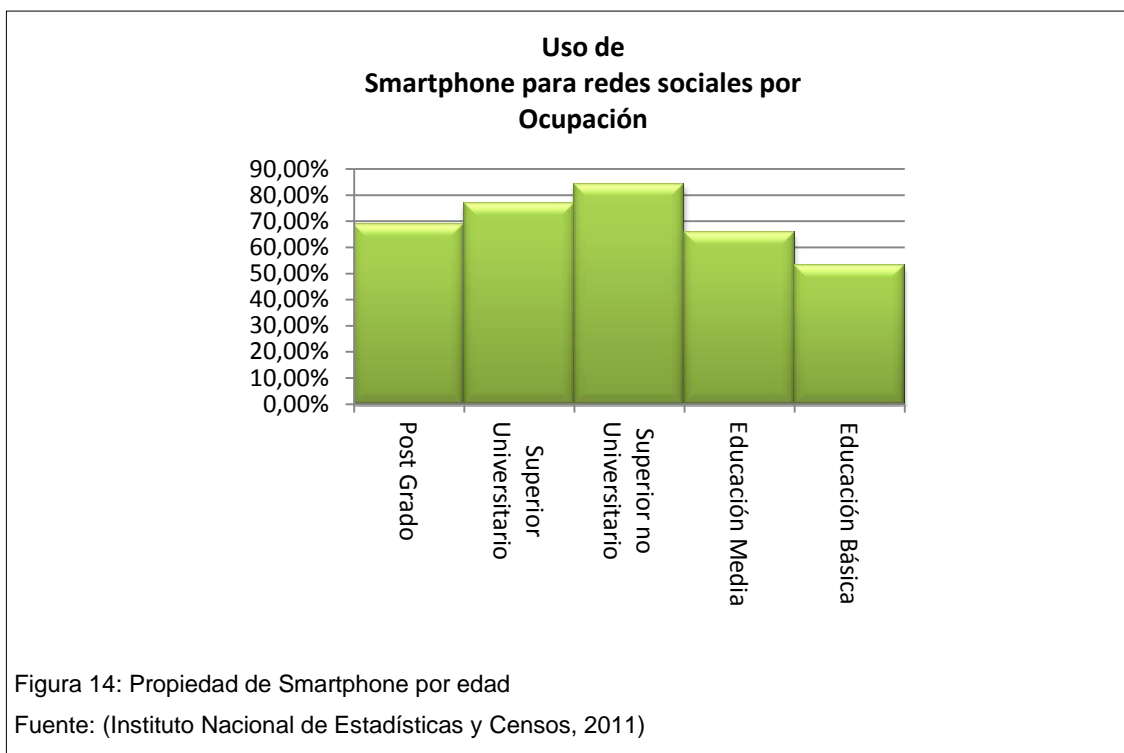
Propiedad de Smartphone por edad

<b>Porcentaje de personas que utilizan Smartphone para redes sociales</b>	
<b>Instrucción</b>	<b>Participación</b>
Post Grado	68,60%
Superior Universitario	76,70%
Superior no Universitario	84,20%
Educación Media	65,60%
Educación Básica	53,10%

Fuente:

INEC

2011



En resumen, existe una gran apertura por parte del mercado objetivo al acceso de información y un medio de comunicación para llegar a ellos a través de medios digitales.

#### **2.1.4. Canales de distribución**

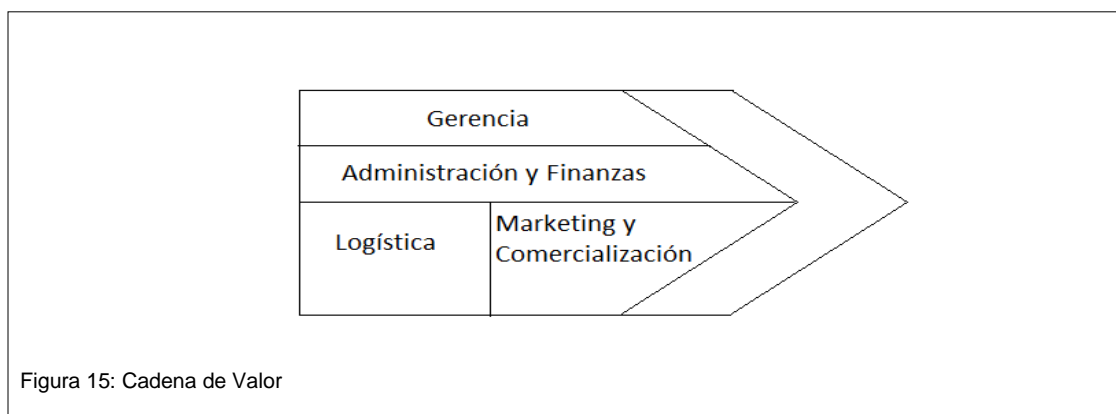
La distribución de materia prima de las principales cadenas como Juan Valdez y Sweet & Coffee provienen de productores de café exclusivos para ellos. Otras cafeterías recurren a distintos proveedores de café en grano. En Ecuador existe una gran variedad de productores y comercializadores de café en grano. Una amplia lista de ellos se puede encontrar entre los participantes de la Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador, o empresas independientes como Café Galletti, Café Vélez, Cafecom, EsCoffe, entre otros. (Guevara, Coordinadora de Marketing Externo Sweet & Coffee, 2012) (Tello, 2012) (ANECAFE, 2011) (Café Vélez, sf)

Las distintas marcas que comprenden la industria, llegan directamente a sus consumidores por medio de sus puntos de ventas o cafeterías. Como se especificó en la estructura de la industria, el manejo de franquicias no es un

tema común en la industria, salvo el caso de Juan Valdez, el cual es un sistema de franquicia al otorgarla internacionalmente para Ecuador al grupo KFC, siendo de esta manera socios. Sweet & Coffee por su parte maneja todos sus locales, incluyendo su alianza estratégica con gasolineras PRIMAX. La opción de franquicias para Sweet & Coffee es únicamente para mercados internacionales, el cual es un tema que se encuentra bajo desarrollo. (Guevara, Coordinadora de Marketing Externo Sweet & Coffee, 2012) (Tello, 2012)

### 2.1.5. Análisis Interno

La cadena de valor permite elaborar un análisis de la situación interna de la empresa. A continuación se detalla la estructura de la misma:



La cadena de valor está estructurada en esta primera etapa de la empresa por cuatro departamentos principales. La Gerencia General, Administración y Finanzas se encuentran como actividades de apoyo, mientras las actividades principales serán de Logística, y Marketing y Comercialización.

#### Gerencia General

La función principal de la gerencia general es dirigir, planificar, orientar, controlar y organizar al recurso humano de la empresa. La planificación estratégica no se encuentra definida en su totalidad. Sin embargo la misión y visión de la empresa ha sido establecida junto con los objetivos como una etapa inicial.

## **Administración y Finanzas**

La función del departamento de administración y finanzas es el manejo del flujo de efectivo de la empresa, compromisos con proveedores y destino de los fondos. Además da soporte a actividades relacionadas con recursos humanos. La estructura de costos no está estructurada. El perfil de los cargos para el personal no se encuentra determinado por lo cual la empresa cuenta con una debilidad en la selección de personal al no contar con procesos.

## **Logística**

La logística de la empresa se encarga de satisfacer las necesidades de la empresa y control de la cadena de abastecimiento. Este departamento es una herramienta clave en el desempeño de la empresa ya que es la encargada de suministrar la materia prima a las cafeterías para su desempeño. Es importante establecer procesos claros y definidos para evitar demoras y retrasos.

## **Marketing y Comercialización**

El departamento de marketing y comercialización tendrá a cargo la administración de ventas de la empresa y manejo del mix de marketing. Actualmente no se cuenta con un sistema de información de mercados, más allá de la información que proporcionará la investigación de mercados con respecto a clientes y competencia; la planificación no está definida.

### **2.1.6. Las 5 fuerzas de Porter**

Para analizar la industria se utiliza el esquema de las 5 fuerzas de Michael Porter:

#### **2.1.6.1. Barreras de Entrada**

Dentro de las barreras de entrada se analiza la necesidad inicial de capital, aspecto legal, accesibilidad de materia prima, el Know-How del negocio y el posicionamiento de otras marcas.

La materia prima es accesible al existir empresas productoras de café locales como se indica anteriormente en el análisis de poder de negociación del proveedor en el punto 1.2.2.1.

La Cámara Provincial de Turismo de Pichincha establece los siguientes permisos de operación de las cafeterías dentro del Distrito.

- Registro de actividad turística
- Afiliación a Cámaras de Turismo
- Licencia Anual de Funcionamiento
- Permiso Sanitario
- Patente Municipal
- Uso del Suelo
- Rótulo y Publicidad Exterior
- Inscripción y actualización del RUC para personas naturales
- Bomberos
- Contribución uno por mil de los activos
- Impuesto a los activos totales
- Impuestos prediales
- Derechos Autores y Compositores
- Derechos de Productores de Fonogramas
- Certificado Ambiental (CAPTUR, 2008)

El número de requisitos para operar son numerosos generando carga operativa, sin embargo son requisitos necesarios para todo aquel que desee ejercer actividades en el sector de alimentos y bebidas por lo cual se considera una barrera de entrada neutra.

El Know-How es un factor debilitante. En el mercado existen empresas como Sweet & Coffee, Juan Valdez, El Español, Mc.Café, que cuentan con años de experiencia y estructura administrativa sólida. Con respecto a Sweet & Coffee, esta empresa nació en el año 1997 en la ciudad de Guayaquil. Con 14 años en el mercado, la empresa desde el año 2008 cuenta con la Universidad del Café, en la ciudad de Guayaquil, donde instruyen a sus futuros empleados durante

15 días. Allí reciben instrucción sobre el proceso del café, servicio al cliente e inteligencia emocional. Por otro lado, Juan Valdez y El Español cuentan con una corporación como respaldo, Grupo KFC, con conocimiento del mercado, proveedores identificados y debido a presencia con más de 200 puntos de venta pueden gozar de beneficios como economías de escala. (El Universo, 2008) (La Revista, 2011)

### 2.1.6.2. Amenaza de los Sustitutos y Complementos

Para las alternativas de sustitutos con respecto a las cafeterías se analizará principalmente las fuentes de soda ya que reúnen similares características que el tipo de cafeterías en el plan de negocio.

La Cámara Provincial de Turismo de Pichincha describe a las fuentes de soda como establecimientos que ofrecen al público comidas rápidas tales como: sánduches, empanadas, pastas y helados y bebida; por ejemplo, locales de venta de pan de yuca y yogurt, heladerías entre otros. Las fuentes de soda representan el 8% de la oferta en el sector de alimentos y bebidas. (CAPTUR, 2008) (Sistema Institucional de Datos Turísticos, 2008)

En el siguiente cuadro se presentan la clasificación por categoría de las mismas:

Tabla 15  
Fuentes de Soda en Quito

<b>Fuentes de Soda Quito</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Número</b>
Primera	48
Segunda	49
Tercera	88
<b>Total</b>	<b>185</b>

Fuente: Catastro 2008 Pichincha - Ministerio de Turismo  
Ecuador

Con lo planteado anteriormente se demuestra que existe una mayor presencia de fuentes de soda en la ciudad de Quito como alternativa frente a las cafeterías, representando así una amenaza a nivel competitivo.

#### **2.1.6.3. Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación del comprador se da por la influencia que tiene el comprador en la empresa. En el negocio de cafeterías los clientes tienen un poder de negociación neutro gracias a la existencia de gran variedad de competencia y sustitutos en el mercado como se detalló en los puntos 2.1.2 y 2.1.2.3. Sin embargo esto no representa una gran amenaza para la compañía debido a la cantidad de clientes existentes en el mercado y la proporción de las ventas que representa cada uno.

En el reportaje publicado por el diario El Hoy en Julio 2010, se detalla que cafeterías del tipo cadena, reciben en promedio 150 visitantes diarios por lo cual la decisión que un consumidor tome cambie su decisión no tiene mayor influencia. Además el promedio de consumo de tazas de café al año por persona es de 115 de acuerdo a la última estadística registrada en el año 2006; cantidad que se ha incrementado en comparación a las 90 tazas consumidas en el 2001. (Diario El Hoy, 2006) (Diario El Hoy, 2010)

Actualmente, según la empresa Negocios & Estrategias (Consultoría de Marketing e Investigación de mercados) en su portal de Twitter, “tengoeldato”, indicó que el consumo per cápita de café del Ecuador ha incrementado a 120. Esta estadística es registrada en el año 2008. Lo que demuestra una tendencia al crecimiento. (Tengo El Dato, 2012)

#### **2.1.6.4. Poder de Negociación de los Proveedores**

Ecuador es un país productor de café. Dadas las condiciones climáticas y geográficas del mismo le permite tener distintas variedades, entre las principales el robusta y arábigo. De acuerdo a la rueda de prensa del concurso Tasa Dorada 2010, alrededor de 20 provincias del Ecuador, existen 219.612 hectáreas de café sembrado, con una distribución de variedad arábigo el 67.55



% y a robusta el 32.45 %. Las principales provincias productoras son Manabí, Loja, Orellana, Sucumbíos, Guayas, Los Ríos, Galápagos. (ANECAFE, 2010)

Con este antecedente, es evidente que la diversidad de tipos y productores de café es amplia en el Ecuador por lo cual el poder de negociación de proveedores es bajo. Dentro de los productores registrados en la Asociación Nacional de Exportadores de Café se encuentran registrados aproximadamente quince empresas productoras y comercializadoras de café de distintas variedades. (Anexo 14.2.) (ANECAFE, 2011)

Con respecto a manejo de precios, existen precios mínimos referenciales para la comercialización del café. Sin embargo, dependiendo de la especialización del mismo y sus cualidades organolépticas el precio del mismo puede variar. (ANECAFE, 2011)

#### **2.1.6.5. Intensidad de la Rivalidad**

Actualmente en la ciudad de Quito existen aproximadamente 130 establecimientos en la categoría de cafeterías de acuerdo al Catastro de Pichincha 2008 presentado por el Ministerio de Turismo del Ecuador. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2008)

Estos son clasificados en 3 categorías presentadas a continuación:

Tabla 16  
Cafeterías en Quito

<b>Cafeterías en Quito</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Número</b>
Primera	40
Segunda	43
Tercera	70
Cuarta	8
<b>Total</b>	<b>121</b>

Fuente: Catastro 2008 Pichincha - Ministerio de Turismo Ecuador

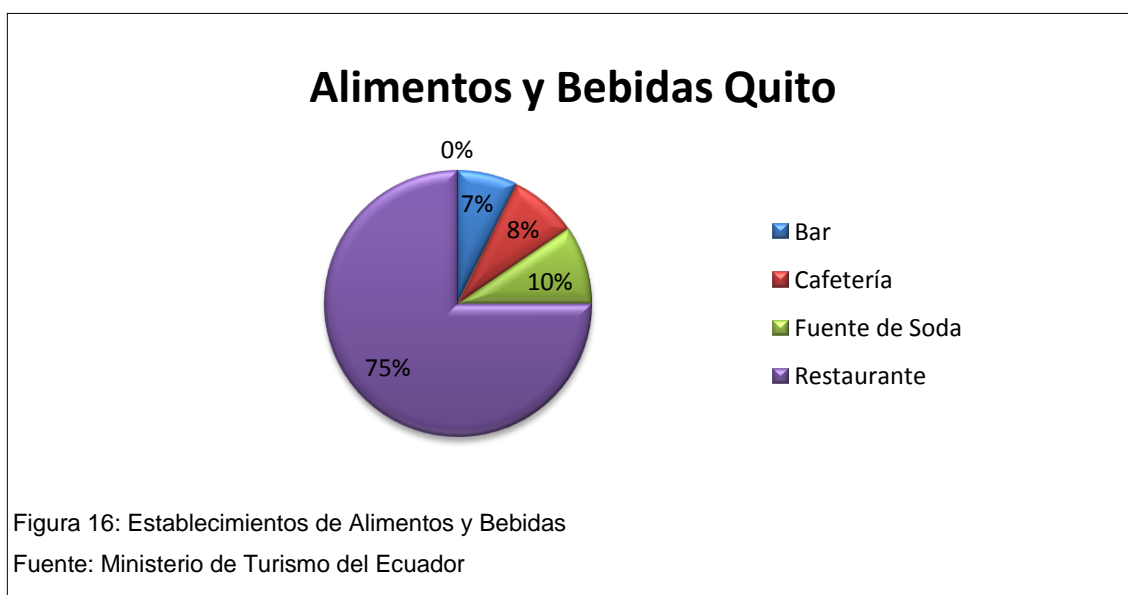
La oferta turística del Distrito Metropolitana de Quito, en el sector de las cafeterías representa aproximadamente el 9% de la oferta turística en Alimentos y Bebidas de la ciudad. Descartando la oferta de restaurantes en la ciudad de Quito, las cafeterías representan la segunda oferta en alimentos y bebidas de la ciudad de Quito. Este porcentaje es bastante similar comparativamente con los otros sectores, sin embargo con estos datos se puede afirmar una representativa presencia de dichos establecimientos en la ciudad. (Sistema Institucional de Datos Turísticos, 2008) (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2008)

Tabla 17

Establecimientos de Alimentos y Bebidas

<b>Alimentos y Bebidas Quito</b>		
<b>Sector</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Bar	141	<b>7,24%</b>
Cafetería	161	<b>8,26%</b>
Fuente de Soda	185	<b>9,50%</b>
Restaurante	1461	<b>75,00%</b>
<b>Total</b>	<b>1948</b>	

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador



Hay tomar en cuenta que los datos presentados anteriormente corresponden a estadísticas previas al ingreso de la franquicia colombiana Juan Valdez en Quito.

Debido a que el modelo de negocio se base en cadenas, analizaremos específicamente las cafeterías que se manejan bajo modelo de cadenas o franquicias. Las principales a nivel de Quito identificadas son la colombiana Juan Valdez y ecuatoriana Sweet & Coffee.

Juan Valdez ingresó al mercado ecuatoriano en el año 2008. Dentro de su plan de operaciones fue la apertura 17 locales a lo largo de 5 años en las ciudades de Quito y Guayaquil, además del ingreso de su producto en autoservicios. El crecimiento, fue mayor de lo esperado ya que únicamente en el año 2010 hubo la apertura de 9 locales, alcanzando los 19 en total y un crecimiento del 41% de ventas de las tiendas para el final del mismo. (Juan Valdez, 2010) (El Espectador, 2008)

Sweet & Coffee es una marca ecuatoriana con presencia en el país desde 1997 en Quito y Guayaquil. Específicamente en la ciudad de Quito, tiene presencia en los principales sectores de la ciudad, tanto en la zona Norte, Sur y Valles, con 12 locales. Estos se encuentran adecuados en local propio, patio de comidas, islas de centro comerciales, o en las tiendas ubicadas en las Gasolineras Primax. En el reportaje realizado por América Economía, Richard Peet, Gerente General y Fundador, manifiesta que en comparación con el año 2009, el crecimiento para el año 2010 fue del 40%. De acuerdo a Niels Olsen, Gerente de Marketing, asegura que las claves de éxito son el servicio al cliente, calidad de los productos y ambiente de los locales. Actualmente se encuentran en planificación de expansión a Panamá. (Sweet & Coffee, sf) (Olsen, 2011) (América Economía, 2011)

## **2.2. La Compañía y el Concepto del Negocio**

### **2.2.1. La idea y el modelo de negocio**

Café Sumaq, como su nombre lo identifica, es una cafetería de origen ecuatoriano que ofrece al consumidor la oportunidad de disfrutar de un

momento de distracción en un ambiente moderno y lleno de la cultura del país. Se busca convertirse en una alternativa de cafetería en el creciente mercado de la ciudad de Quito como se ha identificado en las estadísticas presentadas en el capítulo de la industria. Actualmente el mercado se encuentra predominado por marcas extranjeras con un calidad promedio en sus productos como Juan Valdez y por marcas ecuatorianas cuya exposición del origen de sus productos es relativa.

La oportunidad identificada fue por la motivación final por la cual los consumidores asisten a las marcas anteriormente mencionadas, cuya respuesta fue identificada en la investigación de mercados, la cual se ampliará posteriormente. El grupo objetivo manifestó que asisten a dichos lugares porque no manejan otras opciones que les puedan ofrecer un mejor servicio o productos.

El crecimiento de la industria junto con la respuesta del grupo objetivo da a lugar la creación de Café Sumaq, una cafetería 100% ecuatoriana, que a través de la calidad de sus productos, ambiente agradable e identidad nacional, busca generar un vínculo con sus potenciales clientes y ser reconocida como la primera alternativa en cafeterías de este tipo.

Café Sumaq no se maneja como las tradicionales cafeterías del centro de Quito. La idea es trasladar la identidad de Ecuador en un ambiente moderno, que ayude a conocer rasgos particulares de nuestra cultura a través de sus productos y elementos decorativos.

### **2.2.2. Estructura legal de la empresa**

La figura legal seleccionada para el establecimiento del negocio es Compañía Limitada. El domicilio de constitución es la ciudad de Quito. Esto se detalla a mayor profundidad en el punto 5.8.

## **2.2.3. Misión, Visión y Objetivos**

### **2.2.3.1. Misión**

Brindar un momento de distracción y encuentro a nuestros consumidores fuera de su rutina diaria en Café Sumaq, a través de la degustación de productos 100% ecuatorianos en un ambiente lleno de historia y tradición, enriqueciéndonos de sus vivencias y transmitiendo en cada aspecto del servicio nuestras buenas prácticas y trato justo con nuestros proveedores.

### **2.2.3.2. Visión**

Para el año 2017, establecerse como una cadena de cafeterías 100% ecuatorianas en varias ciudades del país, compartiendo y llevando alegría a todos aquellos que disfruten de la experiencia de Café Sumaq identificándola como una marca de identidad nacional.

### **2.2.3.3. Valores Corporativos**

**Aprendizaje:** Formarnos en conjunto con nuestros proveedores, clientes y personal para que cada experiencia sea un motivo de aprendizaje y mejora continua.

**Disciplina:** En el proceso de preparación de nuestras bebidas para garantizar productos de calidad.

**Alegría:** Brindar a nuestros clientes siempre una sonrisa durante toda la experiencia dentro de las cafeterías.

**Integridad:** Con nuestros clientes, buscando siempre productos y servicios que respeten el ecosistema y los derechos humanos.

**Pasión:** Por cada actividad realizada en el día a día, garantizando un verdadero compromiso por ofrecer bienestar y distracción a nuestros consumidores al momento de asistir a las cafeterías.

### **2.2.3.4. Objetivos**

#### **2.2.3.4.1. Objetivo Corporativo**

Tabla 17

## Objetivo Corporativo

<b>Objetivo</b>	Alcanzar al finalizar el primer año de funcionamiento, el 3% del share de mercado y posicionarnos como la cafetería ícono 100% ecuatoriana.
<b>Estrategia</b>	Penetrar en el mercado a través de Café Sumaq, ofreciendo al consumidor una oportunidad de distracción y diversión en un ambiente 100% ecuatoriano haciendo énfasis en el origen de los productos.
<b>Política</b>	Todos los productos, insumos y recursos deberán ser relacionados con el servicio de cafetería. El personal de la empresa preferentemente deberá ser ecuatoriano y mostrar orgullo de su región, provincia o ciudad de origen.
<b>Recurso</b>	Recurso Humano: Departamento Comercial y Marketing y personal de local.

## 2.2.3.4.2. Objetivos Funcionales

Tabla 18

## Objetivos Funcionales

<b>Objetivo</b>	Incrementar las ventas trimestralmente dentro del primer año en un 5%.
<b>Estrategia</b>	Desarrollar un negocio fuertemente identificado con Ecuador y accesible en gustos y preferencias para los consumidores.
<b>Política</b>	Difusión de la marca en redes sociales alcanzando un alto tráfico en las mismas. Inversión en fortalecimiento y posicionamiento de la marca.
<b>Recurso</b>	Financiero: Detalle en capítulo financiero en inversión de mercadeo. Humano: Fortalecimiento en el análisis de venta.

<b>Objetivo</b>	Al finalizar el quinto año de ejercicio, encontrarnos en el top of mind de los consumidores ecuatorianos en lo que refiere a cafeterías 100% ecuatorianas.
<b>Estrategia</b>	Potencializar y enfatizar la identidad nacional a través del producto

	<p>y marca.</p> <p>Posicionar la marca a través de una apertura anual, a partir del cuarto año.</p> <p>Establecer el plan de marketing basado en la experiencia de la competencia y sus buenas prácticas.</p>
<b>Política</b>	Destinar mensualmente recurso económico para el fortalecimiento de la marca a través de la comunicación en medios digitales y dentro del establecimiento.
<b>Recurso</b>	Financiero: Referencia estados financieros

<b>Objetivo</b>	Establecer y definir proveedores el 80% de proveedores para insumos de cafetería y oficina a través de negociaciones de precios establecidos por un año.
<b>Estrategia</b>	Implementar cartera de proveedores locales para el funcionamiento de Café Sumaq.
<b>Política</b>	Todos los contratos deben ser establecidos para un año de precios fijos.
<b>Recurso</b>	Humano: Departamento Logístico

<b>Objetivo</b>	Diversificar la cartera de productos a través de la incorporación anual de 2 a 3 productos nuevos para los consumidores.
<b>Estrategia</b>	Evaluar los gustos y preferencias del consumidor para el desarrollo de nuevos productos nacionales.
<b>Política</b>	Todas las sugerencias de productos de nuestros clientes son bienvenidas para el desarrollo de nuevos productos.
<b>Recurso</b>	Humano: Departamento de Marketing y Comercialización y Administrativo y Financiero.

<b>Objetivo</b>	Manejar el 90% de la nómina de cafeterías con personal especializado de 1 a 2 años en posiciones relacionadas.
<b>Estrategia</b>	Contratación de personal de empresas relacionadas.
<b>Política</b>	El perfil de cada uno de los puestos detallará la experiencia

	necesaria para desempeñar funciones.
<b>Recurso</b>	Recurso: Administrativo y financiero en el desarrollo de perfiles de cargos.

<b>Objetivo</b>	Generar 1 apertura anual de puntos de venta a partir del cuarto año.
<b>Estrategia</b>	Acceder a préstamos con tasas competitivas en el mercado para financiar las aperturas. Reinvertir las utilidades retenidas en aperturas.
<b>Política</b>	Anualmente se realizará una evaluación de las ubicaciones potenciales de puntos de venta.
<b>Recurso</b>	Financiero: Utilidades retenidas, capital de accionistas y préstamos. Humano: Departamento Comercial debe asignar las potenciales zonas

### 2.3. El producto o servicio

La cafetería Café Sumaq busca comunicar a través del origen de su palabra, el idioma quichua, las raíces de la cultura ecuatoriana y además por su significado el ofrecer una experiencia agradable y tranquilidad a los consumidores.

La propuesta es ofrecer a los consumidores que buscan un lugar de distracción, sociabilización o negocios, un ambiente moderno funcionando las tradiciones ecuatorianas en gastronomía, música o cultura. Como lo indica el significado de Sumaq, la cafetería más allá de ser agradable a la vista y relacionada con la cultura, será un lugar para salir de la rutina y buscar tranquilidad. Todos los productos para consumo dentro de la misma serán 100% ecuatorianos y tendrán un concepto relacionado a su origen y procedencia.

La decoración se manejará con imágenes de paisajes y culturas ecuatorianas. El enfoque además del uso tradicional de imágenes de culturas indígenas,



también permitirá incorporar la cultura en general del Ecuador, a toda su gente en distintas facetas de su vida.

Cada producto estará relacionado con una región. El objetivo es que nuestros consumidores, de una manera divertida e interesante, puedan conocer sus raíces, o en caso de ser extranjeros, un poco más del Ecuador generando un sentimiento de identidad nacional y orgullo ecuatoriano.

El uso de productos nacionales y artesanales busca además paralelamente fomentar a los productores ecuatorianos a través de la promoción de sus productos dentro de las instalaciones.

La presentación de las bebidas de café caliente se maneja en los siguientes tamaños:

- 6 onzas (únicamente para tinto o expreso)
- 8 onzas
- 12 onzas



Figura 17: Envases

Elaborado por: Diseñador Gráfico

El material es 100% biodegradable ya que en Café Sumaq el medio ambiente es muy importante.

La calidad de los productos viene garantizada con la cuidadosa selección de proveedores y el énfasis en la preparación de las bebidas por parte de los empleados del local.

A continuación empaques o material adicional de la cafetería:



Las líneas de producto a manejar son: bebidas calientes, bebidas frías y productos de merchandising. El detalle del menú se encuentra en el anexo 14.3.



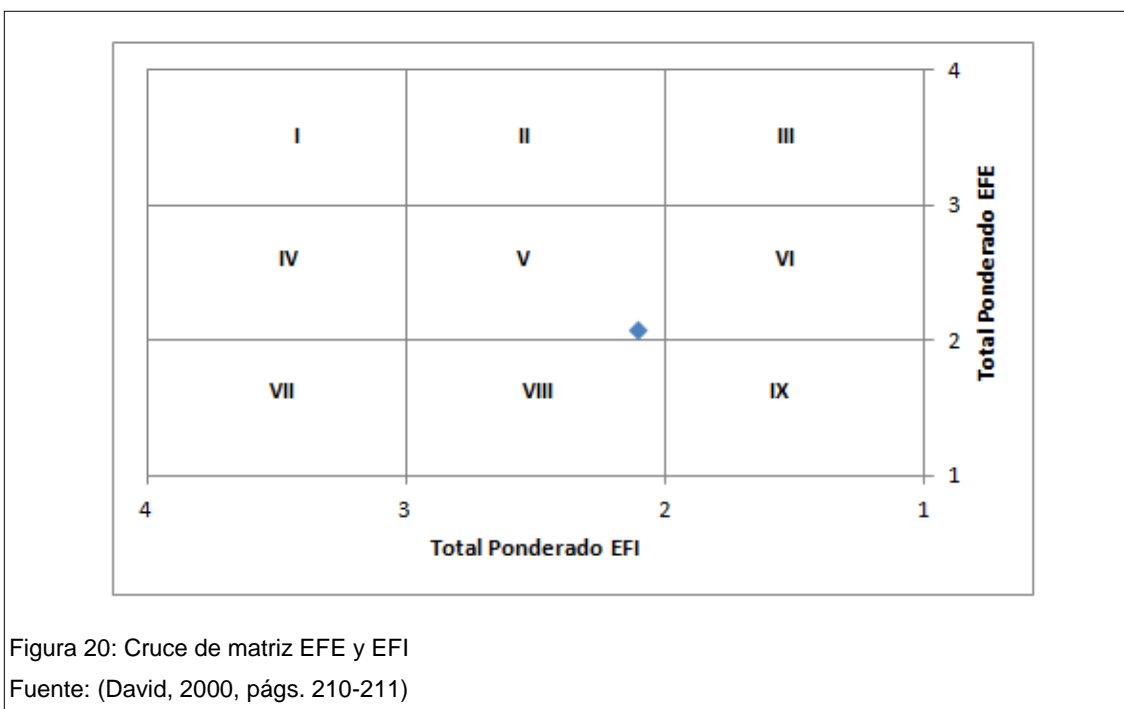
## 2.4. Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado y crecimiento es determinada en base al análisis FODA que se presenta en el punto 2.5, este permite establecer las matrices EFE y EFI, las cuales dan lugar a la estrategia corporativa

La matriz de evaluación de los factores internos o EFI (Anexo 14.4) como señala Fred David, permite formular estrategias que resumen y evalúan las fuerzas y debilidades. Una vez analizados los factores internos, se encontró que internamente la empresa se encuentra con una calificación de 2.08, ligeramente sobre la media. Por otro lado, la matriz de evaluación de los

factores externos o EFE, nos permitirá formular estrategias que resumen y evalúan las oportunidades y amenazas. (David, 2000, págs. 184-185)

Al cruzar la matriz EFE y EFI se puede notar que la empresa se encuentra en el cuadrante de V de acuerdo a la matriz interna-externa (IE) por lo cual la estrategia corporativa a seguir es “Retener y mantener” mediante la penetración en el mercado y desarrollo del producto. (David, 2000, págs. 210-211)



La penetración en el mercado se realizará a través del ingreso de la primera cafetería, el posicionamiento de su nombre bajo el concepto de cafetería 100% ecuatoriana desde sus productos hasta su ambiente. La exposición de Café Sumaq a través de los medios digitales y a través del marketing interno generará presencia de la marca. Tanto la marca, concepto, menú y todos los elementos relacionados estarán debidamente registrados en el IEPI como se detalla en los siguientes capítulos.

El plan de expansión estipula la apertura anual de un punto de venta o cafeterías, a partir del cuarto año. Por lo cual en cinco años la empresa contará

con cuatro puntos. El crecimiento estipulado se encuentra por debajo del planificado por empresas bajo el mismo modelo, como se describe anteriormente, Juan Valdez tuvo una proyección de 17 aperturas en cinco años, para lo cual se cumplió para el año 2010 con 19 locales. El crecimiento de nuevo puntos de venta en cinco años toma en cuenta la estructura inicial de la empresa. (Juan Valdez, 2010) (El Espectador, 2008) (América Economía, 2011) (Guevara, 2012)

## **2.5. Análisis FODA**

### **2.5.1. Fortalezas**

**Identidad nacional:** Negocio fuertemente centrado en la identidad nacional.

### **2.5.2. Debilidades**

**Inexperiencia:** Estructura administrativa carente de experiencia en administración en el sector de alimentos y bebidas.

**Estrategias no definidas:** Planeación estratégica no definida.

**Plan de marketing no definido:** Plan de marketing no establecido para dar apoyo al desarrollo de producto.

**No existen lineamientos operativos:** Estructura operativa no apoyada en buenas prácticas al nivel de la industria.

**Carencia de recursos financieros:** Será necesario adquirir deuda para financiar el proyecto.

### **2.5.3. Oportunidades**

**Crecimiento de la industria:** El sector de servicio de Alimentos y Bebidas en el Ecuador en los últimos años en promedio del 5%.

**Participación y contribución PIB por industria:** Mayor participación en el PIB y contribución para el crecimiento del mismo, dan importancia al sector. Segundo factor para el crecimiento (0.36%)

**Crecimiento del PIB:** Solidez en la economía ecuatoriana generando estabilidad para inversiones.

**Disponibilidad del recurso laboral:** Población Económicamente Activa en crecimiento en el sector, lo cual nos beneficia al tener mayor opción de contar con trabajadores especializados en el negocio.

**Tasas de interés:** Son constantes lo que permite un mejor análisis en la consideración de costo de financiamiento para el proyecto.

**Crecimiento del mercado:** Gran número de potenciales clientes y creciente cultura del café.

**Agradable promedio de consumo y visitas:** Consumo de 1 a 3.99 dólares con visitas aproximadamente 1 vez a la semana.

**Diversidad de proveedores:** Facilidad en la selección adecuado de acuerdo a características deseadas.

**Aprendizaje buenas prácticas:** Al contar en el mercado con grandes referentes, se puede aprender de sus buenas prácticas para la mejora del negocio.

**Apertura hacia la idea de negocio:** Consumidores deseosos de contar con otra alternativa más allá de las tradicionales e identificados con la idea nacional.

#### **2.5.4. Amenazas**

**Incremento salarial:** Repercute directamente en los costos de la empresa

**Inflación en materia prima:** El incremento sostenido de los precios repercute directamente en un incremento en los costos del giro del negocio.

**Inflación en el sector de servicios:** Afecta directamente al consumidor por el encarecimiento de los precios y al productor por incremento de costos.

**Dependencia petrolera:** Dependencia en el crecimiento económico con respecto a la inversión pública y el precio del petróleo, da una incidencia a una baja actividad económica

**Carencia de garantías para el sector privado:** Pocas garantías hacía el sector privado por parte del gobierno, retraen la inversión.

**Alta competencia:** Presencia de una marca local con años de trayectoria y experiencia posicionadas en la mente del consumidor. Marcas nacional e internacional con posicionamiento mundial y considerable crecimiento localmente. Existen estructuras administrativas sólidas y con años de

experiencia en lo relacionado a cadenas de cafeterías, capacitación de sus empleados y selección de proveedores

**Sustitutos predominantes:** Numerosas alternativas de sustitutos frente a la opción de distracción en la ciudad de Quito.

La matriz de amenazas-oportunidades, debilidades-fuerzas permite realizar el cruce de dichas variables para obtener cuatro tipos distintos de estrategias: FO, FO, FA y DA. Al relacionar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del presente plan de negocios se definieron las estrategias detalladas en el Anexo 14.6. (David, 2000, págs. 199-202)

### 3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

#### 3.1. Investigación de Mercados

##### 3.1.1. Justificación

El concepto de una cafetería con identidad 100% nacional y como medio de promoción al producto ecuatoriano, nace como un cuestionamiento frente a dos factores:

La ausencia de cafeterías de este tipo en zonas diferentes a un centro comercial o sectores urbano/sociales

- Bajo consumo domestico del café ecuatoriano
- Las publicaciones de Julio 2010 tanto del diario Expreso como El Hoy, detallan datos interesantes que demuestran la apertura del mercado a las cafeterías de cadena como al crecimiento de la cultura del café. Dentro de ello se detalla lo siguiente:
  - El consumo per cápita de café en el Ecuador es de 122 tazas por año, siendo un índice un tanto bajo comparado con otros países.
  - El promedio de clientes diarios que reciben cafeterías como Juan Valdez, Sweet & Coffee, McCafé entro otros, es de 150 clientes.
  - El concepto de cafetería ha pasado de las tradicionales del Centro Histórico, a la presencia de cadenas de café en la ciudad. (Diario Expreso, 2010) (El Hoy, 2010)

Dentro de las principales cadenas de cafeterías en la ciudad están las islas de Nescafe, Cafeterías Sweet & Coffee, McCafé, y el Colombiano Juan Valdez. Dichas cafeterías tienen tendencia a ubicarse en sectores urbanos, principalmente dentro de centros comerciales o lugares de recreación social, dejando abandonado sectores de alta densidad poblacional en áreas un poco más alejadas del perímetro urbano. (El Hoy, 2010)

Por otro lado, existen pocas cafeterías, dentro del concepto de cadenas, que hacen referencia a lo tradicional u el origen ecuatoriano de los productos.



Sweet & Coffee tiene productos de origen ecuatoriano, pero son desconocidos. Café Galleti, ubicada en la zona de la mariscal, promociona productos ecuatorianos pero su estilo es más gourmet y exclusivo. (Diario Expreso, 2010)

Frente a estas oportunidades del mercado, y la calidad del café ecuatoriano, se considera importante y viable la ejecución de cafeterías en servicio de comida rápida con el enfoque de un café 100% ecuatoriano.

### 3.1.2. Planteamiento del problema

#### Problema Administrativo

Plantear la toma de decisión sobre la apertura o no de la cadena de cafeterías en concepto 100% ecuatoriano en la ciudad de Quito.

#### Problema de Investigación de Mercado

Definir la oportunidad y potencialidad en el mercado del concepto de cadenas de cafeterías haciendo énfasis en el uso de café ecuatoriano en las mismas.

### 3.1.3. Objetivo

Determinar la factibilidad de establecer una cadena de cafeterías 100% ecuatoriano, a través de una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente en un periodo de 35 días en la ciudad de Quito a partir del 1 de Marzo del 2012.

### 3.1.4. Necesidades

Para satisfacer el objetivo de la investigación de mercados es necesario definir las necesidades de información y su fuente.

Tabla 19

Necesidades de información clientes

	Necesidad	Fuente		Herramienta
		Primaria	Secundaria	
Cliente	Conocer las acomodaciones físicas; alternativas,	Consumidor		Encuesta
				Focus Group

	presentaciones y opciones de productos de su preferencia en consumo en cafeterías.			
	Definir las motivaciones de los consumidores al momento de tomar la decisión de asistir a una cafetería.	Consumidor		Encuesta
				Focus Group
	Establecer el consumo monetario promedio de usuarios de cafeterías.	Consumidor		Encuesta
	Determinar la frecuencia de consumo de café del segmento potencial, además sus principales lugares de consumo del mismo.	Consumidor		Encuesta
	Conocer las ubicaciones potenciales de las cafeterías para alcanzar nuestros potenciales clientes.		Actual competencia	Observación
		Consumidor		Encuesta
	Establecer la importancia para el consumidor sobre la identidad nacional en un producto o servicio	Consumidor		Focus Group
Encuesta				

Tabla 20

Necesidades de información proveedores

Necesidad	Fuente		Herramienta
	Primaria	Secundaria	

<b>Proveedores</b>	Describir los proveedores necesarios para la operación de la cafetería.		Manual de operaciones	Recolección
		Experto		Entrevista
	Definir los proveedores existentes y las alternativas que ofrecen para el abastecimiento.		Directorio de cafeteros	Recolección
		Experto		Entrevista
			Guía de proveedores	Recolección
	Conocer el proceso, costos y tiempos de entrega de café de marca propia para comercialización dentro de la cafetería.	Proveedor		Cotización

Tabla 21

Necesidades de información sustitutos

	<b>Necesidad</b>	<b>Fuente</b>		<b>Herramienta</b>
		<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	
<b>Sustitutos</b>	Establecer las principales opciones de sustitutos escogidos por nuestro segmento al momento de tomar la decisión de consumo o no frente a la alternativa de cafeterías 100% ecuatorianas.	Consumidor		Focus Group
				Encuesta

Tabla 22

Necesidades de información competencia

<b>Necesidad</b>	<b>Fuente</b>		<b>Herramienta</b>
	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	

<b>Competencia</b>	Analizar los medios de alcance y comunicación para promocionar y difundir sus servicios al segmento indicado.	Competencia		Observación
	Definir la ubicación de los principales competidores y determinar las características sectoriales de los mismos que influyen en la decisión de selección de dicho lugar.		Páginas Web	Recolección
		Competencia		Observación
	Determinar el precio promedio, productos y valores agregados que ofrece la competencia en el servicio de cafetería.		Menús	Observación
			Páginas Web	Recolección
	Definir las horas de mayor frecuencia de clientela.	Competencia		Entrevista
	Conocer el promedio de clientes que recibe a diario y su consumo promedio en las instalaciones	Competencia		Entrevista
	Identificar el crecimiento medido en número de aperturas anuales.	Competencia	Reportes anuales	
Páginas Web				

### **3.2. Fuentes de Información**

Las fuentes de información necesarias para satisfacer las necesidades determinadas en el punto 2.1 se definen a continuación:

Fuente primaria

- Consumidor
- Competencia

Fuente secundaria

- Páginas web
- Menús
- Informes

### **3.3. Investigación Cualitativa**

#### **3.3.1. Entrevistas con Expertos**

Las características y experiencia del negocio de cafeterías tanto con sus clientes como proveedores podrán ser definidas a través de la entrevista a expertos. Se realizó entrevistas a las siguientes personas:

- Ana Belén Guevara - Coordinadora de Marketing Externo Sweet & Coffee
- José Luis Tello – Grupo KFC - Juan Valdez

#### **Entrevista Sweet & Coffee**

Ana Belén Guevara, Coordinadora de Marketing Externo de Sweet & Coffee, durante la entrevista proporcionó una visión general de cómo Sweet & Coffee ha llegado a alcanzar su crecimiento y los principales valores diferenciadores de la marca. (Guevara, 2012)

Sweet & Coffee principalmente se enfoca en tener diferenciación con la calidad de sus productos y el buen servicio. Por ello en el año 2007 nace la

Universidad del Café como consecuencia de la constante capacitación a sus empleados por parte de la empresa. Ana Belén comentó que todos los aspirantes a trabajar dentro de la empresa, posterior a la entrevista, tienen que ingresar a la Universidad del Café donde se capacitan en distintas áreas. Graduarse de la misma es el requisito final para poder formar parte de la familia de Sweet & Coffee. La inversión en aquellas personas que no pasen la prueba y no puedan trabajar, es asumida por la empresa – “es un costo que asumimos sin inconveniente” – informó Guevara. (Guevara, 2012)

Actualmente la empresa está atravesando una transición de mejora en su planificación estratégica. Se han planteado retos como la reformulación de su misión, definición de visión, la apertura de 5 puntos Sweet & Coffee para el presente año e incursión en otras ciudades como Ambato, Cuenca, y además la expansión en el mercado extranjero. Con respecto a este punto, la entrevistada, informo que el modelo de negocio que Sweet & Coffee maneja dentro del mercado local es únicamente cafeterías propias, para el mercado extranjero se considerará el modelo de franquicias. (Guevara, 2012)

Buscan posicionarse en la mente de los ecuatorianos como la primera opción de cafeterías tipo comida rápida pero saludable al mismo tiempo. Su objetivo para el año 2012 es ser el top of heart de los ecuatorianos, valiéndose de el trato justo que dan a sus proveedores de café por la compra directa y además las distintas obras sociales que manejan con fundaciones. Ana Belén informó que desde el año 2007, por la compra de una taza de café, se dona 1 centavo a la Fundación Fascinarm alcanzando la suma hasta el momento de 117 mil USD. Con respecto a sus proveedores de café, consideran que la capacitación y apoyo en tecnología los beneficiarán en la calidad del grano, por ello la empresa está comprometida en la constante mejora de sus proveedores. (Guevara, 2012)

El grupo objetivo son los estratos ABC, al cual llegan a través del uso del marketing interno en sus locales, herramientas web como redes sociales y

poco pauta en radio. Actualmente cuentan con 49 puntos, entre locales y puntos de ventas en gasolineras. (Guevara, 2012)

Al abordar el tema del ingreso de Juan Valdez a Ecuador, se indicó que no hubo repercusión directa en ventas y la acción que se tomó frente al ingreso del mismo es no afectar la calidad de sus productos que es su factor diferenciador. (Guevara, 2012)

Como datos interesantes, el consumo promedio de sus clientes es de 5 USD, teniendo en promedio 250 clientes por día. (Guevara, 2012)

Finalmente, al indicar que pocas personas identifican a Sweet & Coffee como una marca local por el nombre y si ellos consideran importante recalcar que el producto es ecuatoriano, señaló que dentro del marketing interno si se manifiesta el uso de productos nacionales, sin embargo al momento están apelando más hacia la conciencia social de sus clientes. (Guevara, 2012)

### **Juan Valdez**

La entrevista con José Luis Tello, Gerente de Operaciones de Juan Valdez Ecuador, fue enfocada al dinamismo y comportamiento del mercado ecuatoriano con respecto a la marca. (Tello, 2012)

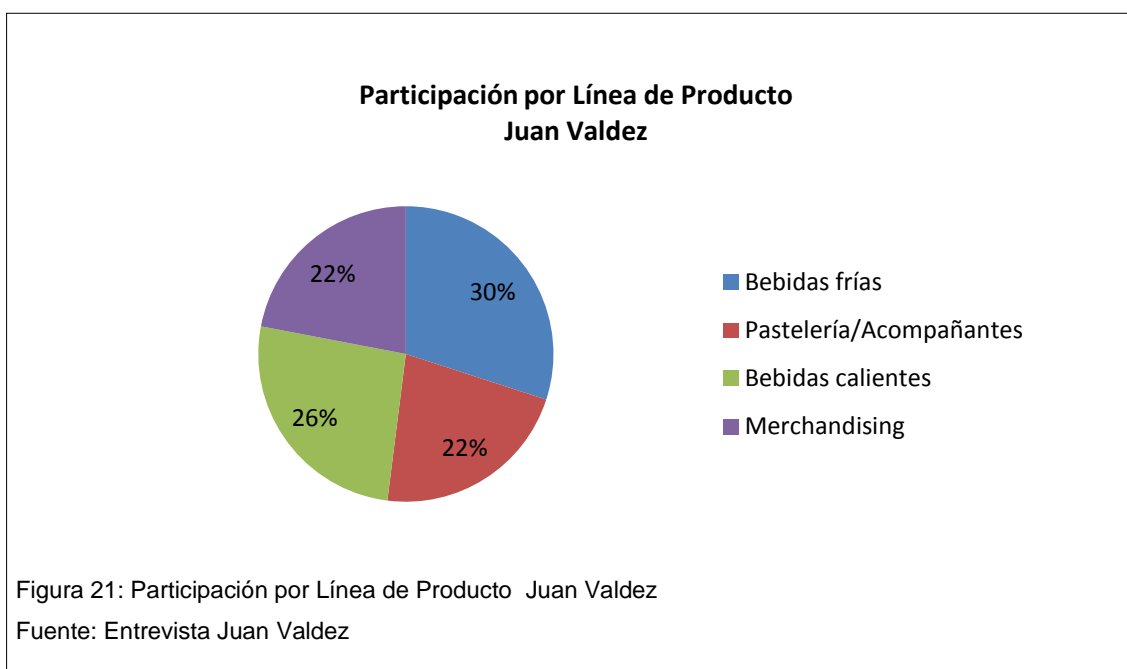
Dentro de los principales datos aportados fue el mix de ventas de productos de Juan Valdez. Las líneas de productos que manejan son bebidas calientes, bebidas frías, pastelería y varios (artículos promocionales de marca, café en grano Juan Valdez). Tello indicó que la composición de sus ventas porcentualmente es la siguiente: (Tello, 2012)

Tabla 23

Composición de ventas por líneas

Línea	Participación
Bebidas frías	30%
Pastelería/ Acompañantes	30%
Bebidas calientes	26%
Merchandising	14%

Fuente: Entrevista Juan Valdez



Los datos proporcionados indican que los consumidores de Juan Valdez tienen un mayor consumo en los productos como bebidas frías y pastelería o acompañantes. Las bebidas calientes como cafés o té alcanzan un segundo lugar, seguido de artículos de merchandising donde la oferta se extiende desde camisetas, maletas, pulseras, termos con la marca y además café en grano y soluble. (Tello, 2012)



### **3.3.2. Grupos Focales**

El grupo focal tendrá como objetivo el definir variables importantes con respecto al perfil del consumidor.

La duración será de máximo 1 hora y media, abarcando cada uno de los objetivos en períodos de media hora. La intervención de los participantes dentro de este período será documentada a través de registros de audio y video, bajo el consentimiento de los mismos.

El número de participantes será entre 8 a 10, en dos grupos separados. El primero está comprendido por jóvenes entre los 18 y 25 años y el segundo por adultos entre los 26 y 33 años de edad.

El detalle de las preguntas de guía se encuentra en el Anexo 14.8

### **3.3.3. Observación**

La observación se realizó por un período de 6 horas en total, repartido en 2 días distintos bajo el horario de 18h00 a 20h00, en los días martes y viernes. El total de personas que se acercaron al establecimiento de Juan Valdez Plaza de las Américas fue de 126.

Dentro el período de tiempo que se estableció los siguientes parámetros de comportamiento en los consumidores:

- En su mayoría venía en parejas y grupos de 4 personas.
- El tiempo promedio de su visita es de una hora y media.
- Consumen únicamente bebidas o únicamente postre con agua, pocos son los que consumen café y postre.
- En su totalidad su actividad además de consumir era conversar.

En relación al consumo, de la totalidad de asistentes se realizó la siguiente distribución en el consumo:

Tabla 24

Distribución de consumo

<b>Producto</b>	<b>Resultados de Observación</b>
Jugos tipo helado	17
Froozen cafés	15
Agua/Otros	8
Café Helado	6
Capuccino	18
Mocaccino	16
Expreso/Tinto	2
Té herbal o de frutas	5
Café Late	1
Humita	5
Quimbolito	8
Postre de sal (bastones de queso, torta, bocaditos)	8
Postres de Dulce	15
Varios	2

Fuente: Investigación de Mercados

### **3.4. Investigación Cuantitativa**

#### **3.4.1. Encuestas**

La encuesta es la herramienta mediante la cual se definirá el perfil del consumidor, sus gustos y preferencias, actividades relacionadas al consumo de café, gasto promedio, impulso en la decisión, potenciales sustitutos a su elección, motivaciones, factores que inciden al preferir la competencia.

El segmento definido de acuerdo a estratos económicos es la clase media, media alta y alta, los cuales dentro de la clasificación de establecidos por el INEC, corresponde a los estratos ABC. (INEC, 2011)

Tabla 25  
Distribución de Estratos

Estrato	Porcentaje
A	4,71%
B	12,73%
C	6,89%
Total	24,33%

Fuente: INEC 2010

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, realizado por el INEC, Quito cuenta con 2'239.191 habitantes. Relacionando dicho número con el porcentaje total de estratos ABC, se tiene un Universo total para las encuestas de 544795 habitantes. (INEC, 2011)

Tabla 26  
Población Quito ABC

Habitantes Quito	% ABC	Total ABC
2.239.191	24,33%	544.795

Fuente: Inec

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

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

Fuente: (Galindo, 2006, pág. 210)

Tabla 27  
Muestra

Universo (N)	544.795 habitantes de clase ABC
Probabilidad de éxito y fracaso (p, q)	0,50
Coficiente de Confianza (k)	95%
Constante	1,96
Error muestral (e)	5%

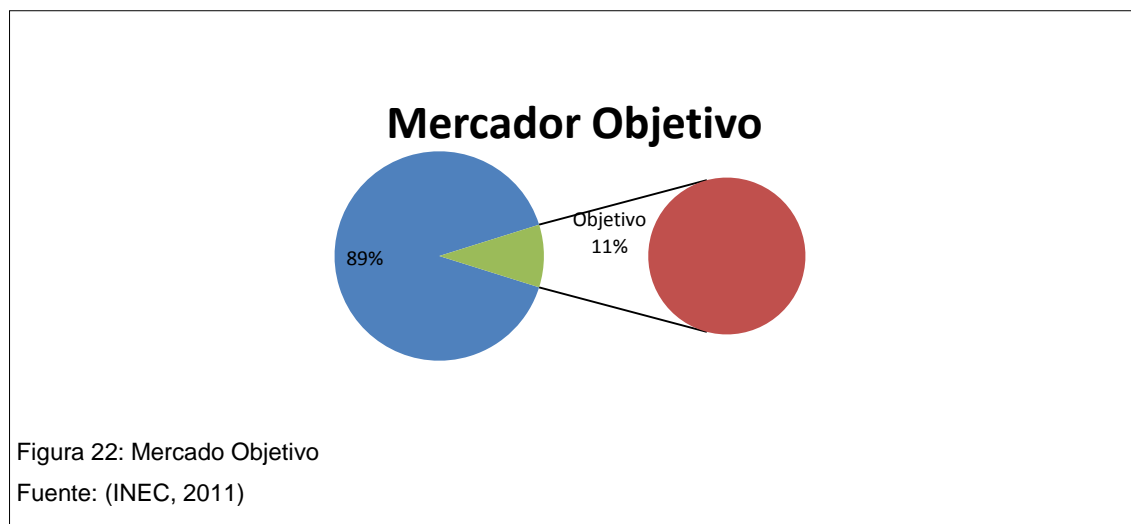
Bajo los parámetros anteriormente indicados, el tamaño total de la muestra es de 384.

La encuesta está comprendida por quince preguntas, comprendidas entre preguntas abiertas, de opción múltiple y matrices de ponderación, ubicadas en el anexo 14.9. El análisis de las preguntas de la encuesta se encuentra en el anexo 14.10.

### 3.5. Mercado Relevante y Cliente Potencial

#### 3.5.1. Mercado Objetivo

En el punto 2.4.1 se definió un universo de 544.795 habitantes en la ciudad de Quito con nivel socioeconómico ABC. El mercado objetivo deseado es del 11% para el primer año, es decir 58.320 consumidores con un crecimiento del 5% anualmente.



### 3.5.2. Segmentación de Mercado

El segmento de mercado se resume en el cuadro presentado a continuación:

Tabla 28  
Segmento

<b>Segmento Meta</b>	<b>Necesidad del Cliente</b>	<b>Característica y Beneficio Correspondiente</b>
Estudiantes entre los 18 y 24 años, dependiente de un hogar de padres con ingresos superiores a 500 USD mensuales, sociables y en busca de distracción.	Encontrar un lugar de distracción y conversación con sus amistades, pareja y en ocasiones familia en un buen ambiente, que les ofrezca comodidad. Variedad en productos y postres	Cafetería que les brinden un ambiente de relajación y diversión, con precios accesibles y variedad de productos.
Profesionales/trabajadores entre los 25 y 45 años con un ingreso superior a 500 mensuales, de estado civil indistinto, residentes en la ciudad de Quito o sus valles.	Disfrutar de un lugar después del trabajo o tiempo libre, para salir de la rutina convencional y poder disfrutar un tiempo entre amigos o con familia. Saborear un buen café con alternativas de acompañante.	Proporcionar un ambiente cómodo, cercano a sus lugares de trabajo o principales centros sociales, donde puedan disfrutar café de calidad y variedad de bebidas y acompañantes-

Con el fin de comprender de mejor manera cada segmento se lo analizará independientemente según sus características geográficas y demográficas en los siguientes puntos.

#### 3.5.2.1. Segmentación Geográfica

Geográficamente el segmento de Café Sumaq en su primera etapa de desarrollo es la ciudad de Quito y sus alrededores (valles). Específicamente la zona urbana y de centros financieros o comerciales.

### 3.5.2.2. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica es hombres y mujeres de 18 a 45 años, con un nivel de educación universitario o superior o con actividad laboral. Su nivel socio económico es del estrato AB con un ciclo de vida familiar indistinto.

### 3.5.2.3. Segmentación Psicográfica

Psicográficamente, como un resultado de la investigación de mercados, se pudo determinar que el segmento objetivo lleva un estilo de vida en medio del balance de sus estudios, trabajo y rutina diaria con la distracción y sociabilización. Ellos buscan una oportunidad de salir de su rutina y poder conversar con sus amigos, familia o pareja, después de una tarde de trabajo o como preámbulo a una actividad.

El consumidor busca calidad y variedad en sus productos, así como comodidad en su lugar de encuentro. Actualmente no cuenta con muchas opciones en este tipo de establecimientos cerca de puntos sociales por lo cual se conforma con las opciones actuales.

## 3.6. Tamaño de Mercado

### 3.6.1. Demanda

El análisis del cálculo de la demanda parte de la capacidad instalada de la cafetería la cual es 30 personas perfectamente sentadas. Esta variable se relaciona con el tiempo promedio de estadía en la cafetería que es de una hora y media. El resultado es en promedio 210 personas diarias en un periodo de 10 horas de atención. El consumo promedio en de \$ 2.99.

Tabla 29

Indicadores de consumo

<b>Consumo Promedio</b>	\$ 2,99
<b>Capacidad máxima del local</b>	30
<b>Capacidad total diaria</b>	210
<b>Tasa de Crecimiento Anual</b>	5%

Al encontrarse la cafetería en una etapa inicial que incluye dar a conocer la marca y la aceptación por parte del mercado, se define un porcentaje de

aprovechamiento de la capacidad instalada. Este uso se determina por cada trimestre del primer año.

Tabla 30  
Capacidad

		<b>Capacidad</b>			
		<b>Año 1</b>			
<b>Uso de la capacidad</b>		75%	80%	85%	90%
<b>Diario</b>		\$ 469,43	\$ 502,32	\$ 532,22	\$ 565,11

El cálculo de venta diario da como resultado del promedio de venta de \$2.99 multiplicado por la capacidad total diaria por el uso de la capacidad correspondiente. La venta diaria corresponde a su respectivo trimestre.

Tabla 31  
Consumo primer año

<b>Mes</b>	<b>Días</b>	<b>USD</b>
Enero	30	\$ 14.082,90
Febrero	30	\$ 14.082,90
Marzo	30	\$ 14.082,90
Abril	30	\$ 15.069,60
Mayo	30	\$ 15.069,60
Junio	30	\$ 15.069,60
Julio	30	\$ 15.966,60
Agosto	30	\$ 15.966,60
Septiembre	30	\$ 15.966,60
Octubre	30	\$ 16.953,30
Noviembre	30	\$ 16.953,30
Diciembre	30	\$ 16.953,30

Las ventas se distribuyen proporcionalmente según el porcentaje de ventas por participación de cada línea y producto. La participación de ventas según la línea de producto hace referencia al punto 3.3.1 en la entrevista con expertos a Juan Valdez. Se realiza una reducción en la línea de merchandising al 2% ya

que inicialmente no se dará mayor enfoque a dicha línea más que con la venta de café. Esto pese a la preferencia por parte de los potenciales consumidores al material de merchandising como un producto adicional. La diferencia debido a la reducción se distribuye equitativamente en las líneas restantes. La participación de línea según ventas es la siguiente:

Tabla 32

Participación por línea

Línea	Participación
Bebidas frías	30,00%
Bebidas calientes	26,00%
Pastelería/acompañantes	22,00%
Merchandising	2%

La distribución de cada línea para sus productos se basa en la investigación de mercados, siendo establecida de la siguiente manera:

Tabla 33

Participación por producto

	Producto	Participación
Bebidas frías	Smoothie	13,49%
	Frapuccino	11,90%
	Agua/Otros	6,35%
	Café Helado	4,76%
Bebidas calientes	Cappuccino	11,29%
	Mocaccino	10,00%
	Expreso	1,59%
	Te	3,97%
	Chocolate	2,70%
	Café Late	0,79%
	Macciato	3%
Pastelería/acompañantes	Humita	3,97%
	Quimbolito	6,35%
	Empanadas (sal)	6,35%
	Postres de Dulce	11,90%
Merchandising	Varios	1,59%



El resultado de ventas se especifica en el anexo 14.12 para ventas de la primera cafetería por los cinco años.

La segunda cafetería cuya apertura está pronosticada para el cuarto año iniciará su operación con las siguientes ventas 190.000 USD.

La tercera cafetería cuya apertura está pronosticada para el quinto año iniciará y operación con 210.000 USD aproximadamente.

El detalle se encuentra en el estado de resultados consolidado.

### 3.7. La competencia y sus ventajas

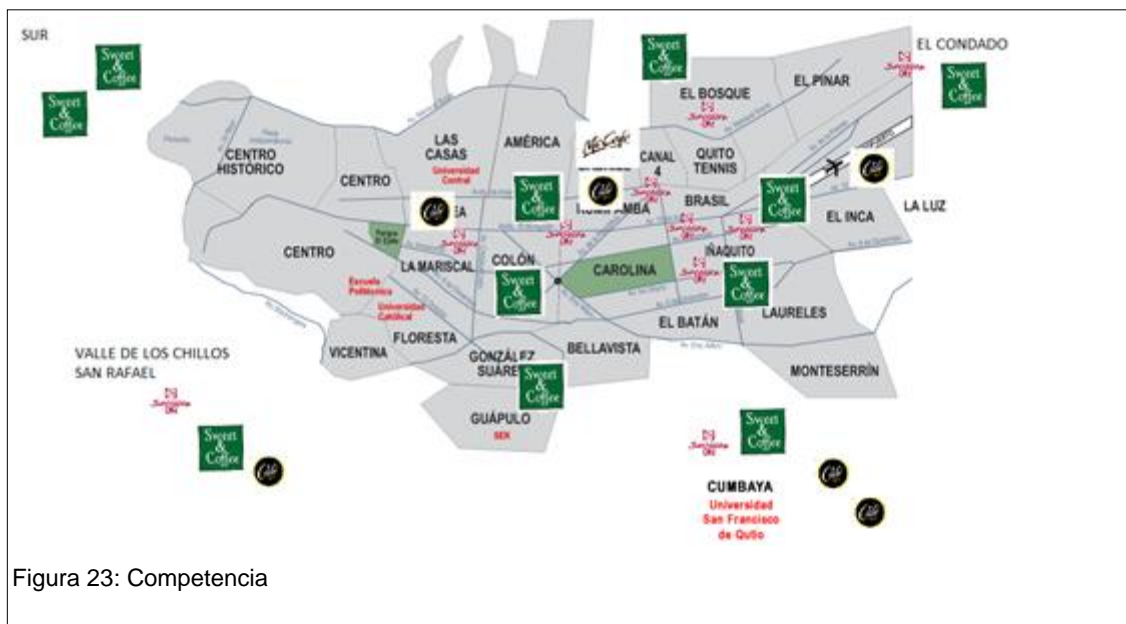
#### 3.7.1. Competencia

Tabla 34  
Competencia

Marca	Origen	Características
Sweet & Coffee	Ecuador	Marca ecuatoriana que nació en el año 1997. Actualmente cuentan con un total de 46 puntos de venta, 11 ubicados en la ciudad de Quito. Dentro de su estructura corporativa, cuenta con la Universidad del Café, donde entrenan a su personal en cultura cafetera, atención al cliente y preparación del café. (Sweet and Coffee, sf)
Juan Valdez	Colombia	Ingresó al mercado ecuatoriano en el año 2008. Actualmente cuenta con 19 puntos de venta a nivel nacional (Quito y Guayaquil), ya sea en su formato de terraza, barra y express. En la ciudad de Quito están ubicados la zona Sur, Norte y Valles con un total de 12 puntos de venta. (Juan Valdez, sf) Según el Informe de Gestión 2011 de Procafecol SA, Ecuador finalizó el año 2011 con un crecimiento de ventas en comparación al año previo de 39%. (Juan Valdez, 2011)

Cafetería El Español	Ecuador	Delicatesen & sánduches son las alternativas que ofrece El Español. Pertenece al Grupo KFC al igual que Juan Valdez. Su enfoque es principalmente la venta de sánduches, sin embargo incluyen la alternativa de bebidas elaboradas en base de café. Cuentan con 20 años en el mercado y su localización (El Español, sf)
Mc. Café	Multinacional	Mc. Café ingreso al mercado ecuatoriano en el año 2001. Busca capturar la atmósfera de las cafeterías europeas en su variedad de cafés. El origen del café utilizado es 100% peruano. Actualmente se encuentra en la ciudad de Quito con 2 locales, en Plaza de Las Américas y Centro Comercial Iñaquito. (Mc. Donalds Ecuador, sf)

Las cafeterías anteriormente mencionadas se ubican principalmente en la zona norte de la ciudad de Quito, en centros comerciales y zonas recreativas. Su ubicación en la zona centro no es común, mientras que al sur de la ciudad se encuentran en centros comerciales.



### 3.8. Participación de mercados y ventas de la industria

La presencia en el mercado se determinó en la entrevista a expertos como se refiere en el 3.3.1 de la investigación de mercados. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

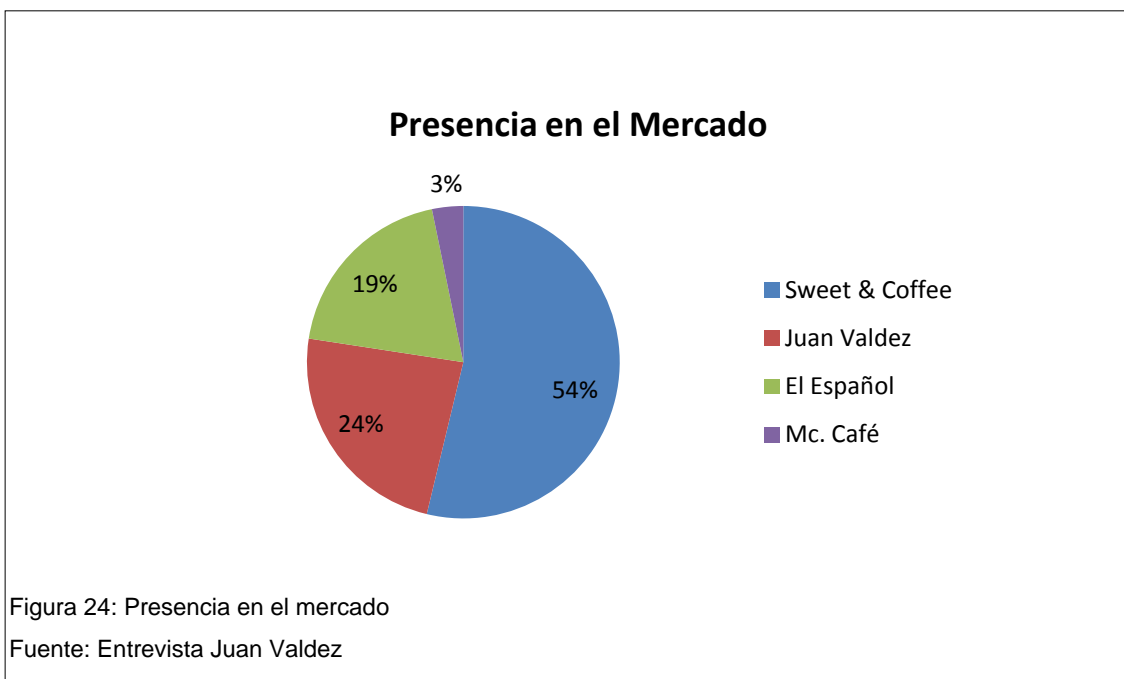
El mercado tiene una mayor presencia de Sweet & Coffee. La marca ecuatoriana alcanza los 50 puntos de venta entre Quito y Guayaquil, mientras Juan Valdez únicamente 22 al momento. Incluyendo adicionalmente a dos cafeterías del tipo cadena como Mc. Café y Café El Español, tenemos los siguientes indicadores de presencia en el mercado: (Tello, 2012)

Tabla 35

Presencia en el mercado

Cafetería	Participación
Sweet & Coffee	53.76%
Juan Valdez	23.66%
El Español	19.35%
Mc. Café	3.23%

Fuente: Entrevista Juan Valdez



El cuadro presentado anteriormente comprende las cafeterías en servicio de comida rápida ubicadas en centro comerciales, plazas o lugares de recreación para las ciudades de Quito y Guayaquil.

Las ventas de dichos establecimientos para el año son:

Tabla 36

Hospitalidad y Turismo						
Restaurantes y comida rápida						
	Nombre Comercial	Ventas	Activos	Pasivos	Patrimonio	Utilidad
PROMOTORA ECUATORIANA DE CAFE DE COLOMBIA S.A. PROCAFECOL ECUADOR	Juan Valdez	\$3,444,404	\$2,334,025	\$1,583,941	\$ 750,08	No aplica
SERVIDULCES S.A.	Sweet & Coffee	\$2,042,395	\$ 271,08	\$ 251,44	\$ 19,64	\$ 32,90
ASERLACO S.A.	Crepes & Waffles	\$5,720,763	\$2,377,197	\$1,995,548	\$ 381,65	No aplica
COFFEETREE S.A.	Coffee Tree	\$2,497,783	\$ 259,57	\$ 272,29	No aplica	No aplica

Fuente: Superintendencia de Compañías

Es necesario aclarar que las ventas presentadas anteriormente corresponden a distintos establecimientos reconocidos como cafeterías en la ciudad de Quito. Sin embargo Crepes & Waffles y Coffee Tree ofrecen además opciones de alimentación más complejas y su carta de cafetería es un tanto reducida.

### 3.9. Evaluación del mercado durante la implementación

Durante la etapa de implementación del negocio se tendrá en investigación la competencia y su constante desarrollo de productos para mantener una cartera de productos competitiva. Otro aspecto importante es tomar en cuenta la reacción de la competencia frente a la introducción de un nuevo participante. Seguramente al ingresar únicamente con una cafetería al primer año, las marcas grandes no considerarán a Café Sumaq un elemento de amenaza al representar una participación potencial mínima del total del share del mercado.

## **4. CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. Estrategia general de marketing**

El plan de marketing detalla los aspectos de la estrategia de mercadeo a utilizar. Parte de la misión, visión y objetivos del negocio anteriormente expuestos y del análisis situacional (FODA) ya realizado. Se enfoca en el mercado objetivo y los segmentos de mercado más relevantes identificados en secciones anteriores. Utiliza la información obtenida en el estudio de mercados realizado previamente para elaborar la estrategia de la mezcla de marketing.

La mezcla de marketing (marketing mix) se refiere a 4 actividades en las cuales se centra la estrategia de mercadeo: el producto, la distribución (plaza), la promoción y el precio. Al desarrollarse cada una de estas actividades, se debe tener en claro el posicionamiento deseado que la compañía, sus productos y sus servicios van a tener en la mente del consumidor. Se debe establecer la proposición única de valor elegida.

### **4.2. Política de precios**

La estrategia de fijación de precios a utilizarse será la fijación de precios a tasa vigente, es decir se manejará un precio competitivo en el mercado, ligeramente superior, para dar la percepción a los clientes por el manejo de la calidad en la selección de los insumos. . Al existir un mercado actual de consumo de café u otros productos fuera de casa, se tiene consumidores dispuestos a pagar un cierto valor por una taza de café o adicional de pastelería. (Kotler, 2001, pág. 469)

La investigación de mercados dio como resultado el comparativo de precios entre Juan Valdez, Sweet & Coffee, Crepes & Waffles y República del Cacao con respecto a las principales bebidas calientes elaboradas con café. Se ha analizado las bebidas calientes en base a café ya que será el enfoque en producto a promocionar dentro de Café Sumaq.

Tabla 37

Precio competencia

		Juan Valdez		Sweet & Coffee		Corfú	Crepes & Waffles	República del Cacao
		Pequeño	Mediano	Pequeño	Mediano	Mediano	Mediano	Mediano
Bebidas Calientes	Capuchino	\$ 1,99	\$ 2,25	\$ 1,75	\$ 2,25	\$ 2,25		\$ 3,50
	Mocachino	\$ 2,25	\$ 2,75	\$ 1,80	\$ 2,40	\$ 2,40		\$ 2,50
	Macciato	\$ 1,10		\$ 0,85			1,52	
	Expreso simple	\$ 0,99		\$ 0,75	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,31	
	Expreso Cortado	\$ 1,35		\$ 1,65				
	Especiales	\$ 1,75	\$ 2,25	\$ 1,75	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 3,62	
	<b>Precio promedio</b>	<b>\$ 1,57</b>	<b>\$ 2,42</b>	<b>\$ 1,43</b>	<b>\$ 2,03</b>	<b>\$ 2,03</b>	<b>\$ 2,15</b>	<b>\$ 3,00</b>
Fuente: Observación								
Elaborado: Investigación								

En general el promedio de precios para bebidas calientes es de \$1.50 en tamaño pequeño y \$2.25 para mediano. Ambas marcas no indican en sus cartas el costo de la bebida grande. La diferencia de precios viene determinada por un nivel de precios un tanto más elevado por parte de Juan Valdez.

Tabla 38

Variación precio competencia

Juan Valdez vs. Sweet & Coffee		
	Pequeño	Mediano
<b>Variación</b>	10,18%	19,51%

Además del precio promedio establecido en el mercado, es importante mencionar que dentro de la escuela de gastronomía se sugiere establecer el precio con respecto a un 30% sobre sus costos. (Tamayo, 2012)

El detalle de precios se encuentra en el anexo 14.3.

#### 4.3. Táctica de ventas

La táctica de ventas es directa debido al giro del negocio. Los empleados de la cafetería rotarán sus funciones para desempeñar actividades de venta en caja, preparación de bebidas y entrega de pedidos.

Es necesario contar con cuatro empleados por local siendo uno el jefe y supervisor del mismo. De los cuatro empleados se rotará tres de acuerdo a sus días libres, para tener permanentemente tres en el establecimiento.

El perfil del personal de ventas se detalla en el capítulo de equipo gerencial así como el detalle de remuneración.

#### **4.4. Política de servicio al cliente y garantías**

La garantía que se ofrece dentro de la cafetería es el reemplazo del producto frente a cualquier imperfección en su contenido resultado de la mala preparación o manejo del mismo. Ningún producto de pastelería se ofrecerá a la venta si ha superado las 48 horas en refrigeración.

El personal de cafetería deberá recibir capacitación en barismo de cafetería para garantizar el buen manejo de tiempos de preparación de bebidas calientes de café. El contenido del curso se encuentra en detalle del anexo 14.11

La atención será personalizada el momento de solicitar la orden por parte del cliente. La consulta de sus verdaderas necesidades para asesorar hacia una buena elección en bebidas es el pilar más importante para Café Sumaq, sin necesidad de incentivar al cliente hacia una selección de mayor tamaño y con adicionales que únicamente generarán costos extras en su proceso de compra.

#### **4.5. Promoción y publicidad**

##### **4.5.1. Publicidad**

La marca utilizará permanentemente el marketing interno y medios digitales. El marketing interno se trabajará con fuerza para comunicar todos los valores y factores diferenciadores de la cafetería dentro de la misma, con el fin que los consumidores adquieran mayor conciencia de la marca y sean sus embajadores de comunicación. Principalmente se trabajará en dar a conocer la marca, la historia que existe detrás de ella y posteriormente el entorno en general de los productos y el servicio.

La exposición de la marca y difusión además se realizará a través de herramientas sociales como Facebook, Twitter; el pautaaje periódico en medios

de comunicación como prensa y revistas será eventual debido a sus costos elevados. Sin embargo el alcance de la misma y llegada al segmento meta permitirá dar a conocer la cafetería. No se manejará medios de difusión como radio y televisión.

- Medios Digitales
  - SEM
  - Facebook y Twitter
  - Código QR
  - Página Web
- Marketing Interno
  - Banners
  - Pins de la marca
  - Folletos descriptivos.
- Medios Tradicionales
  - Pautaje en Revistas
- Marketing de Guerrilla
  - Actividades de activación de marca.

#### **4.5.2. Relaciones públicas**

Dentro del manejo de relaciones públicas se buscará una relación directa con los principales gremios de cafeteros del Ecuador mediante la participación de la marca en eventos como la Taza Dorada, organizada por la Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador (ANECAFÉ). La finalidad de establecer esta relación es poder generar un canal directo con los caficultores y reducir la distancia en la proveeduría de café al actualmente establecerse el plan a través de un intermediario. (ANECAFE, 2012)

Un objetivo a largo plazo es la canalizar un porcentaje de las ventas a acción social en beneficio a los pequeños productores de cacao, para generar a través de ellos productos de merchandising que ayuden a promocionar la marca de Café Sumaq y genere un ingreso para cada uno de ellos.



### 4.5.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas se dará buscando participación en eventos universitarios o de negocios a través del patrocinio o degustaciones de café para así llegar directamente hacia el potencial cliente.

Frente a la introducción de nuevos productos, se dará degustaciones la primera semana de introducción del mismo a través de muestras en el punto de venta, ya sea en bebidas o acompañantes.

### 4.6. Distribución

El modelo de distribución manejado en el mercado es directo, es decir la empresa llega directamente al consumidor sin necesidad de un intermediario. (Kottler, 2008, pág. 325)

Juan Valdez por su lado otorgo la franquicia internacional para Ecuador al grupo KFC, siendo de esta manera socios. Todos los locales y puntos de venta de Juan Valdez en Ecuador, son propiedad del grupo KFC. Ellos llegan directamente con su marca a los consumidores, al igual que con la marca El Español. (Sandoval, 2012)

Sweet & Coffee lo manejan de manera similar. Sus locales son propios y además manejan alianzas estratégicas con ingreso en la distribución de sus productos en áreas en gasolineras PRIMAX. (Guevara, 2012)

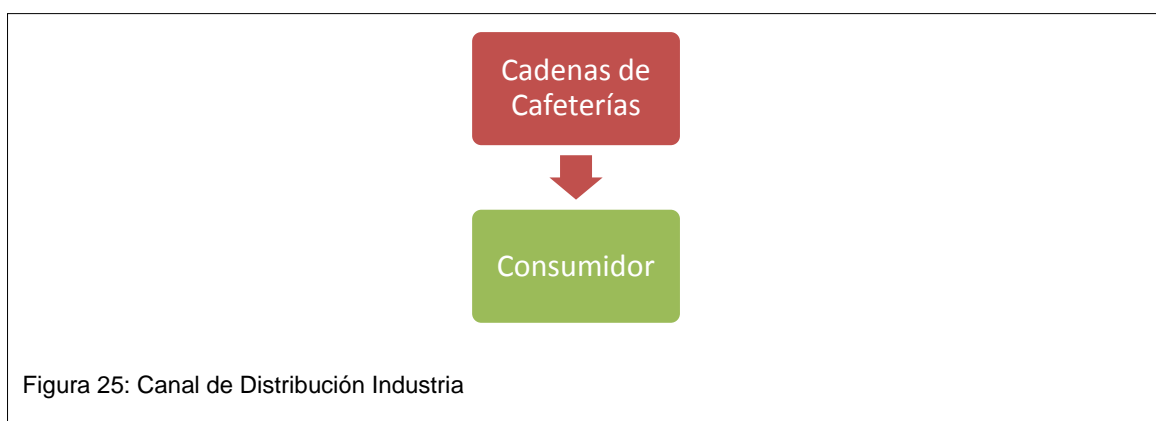


Figura 25: Canal de Distribución Industria

La primera cafetería se ubicará en el sector de La Carolina debido a su cercanía con principales centros de distracción, oficinas y fácil accesibilidad al

sector. Posteriormente se evaluará el ingreso a sectores como Cumbayá, La Mariscal, La Floresta, entre otros.

## **CAPÍTULO V. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

### **5.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes**

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de planificación. La información que se incluye en el presente plan de negocios será el fundamento para la ejecución del negocio y servirá como lineamiento para el control del mismo. Las principales fuentes de información para el ejercicio serán el plan de marketing, de operaciones y el equipo gerencial.

Dentro de las actividades pendientes se encuentra todo el proceso de implementación del negocio, desde la contratación del personal, hasta la adecuación del primer local de cafetería.

### **5.2. Dificultades y riesgos**

Los riesgos a encontrar en el camino es la aceptación de la marca y productos en el mercado. La investigación de mercados indica una gran apertura por parte del mercado objetivo frente a la marca, sin embargo siempre es importante considerar un escenario negativo. La estrategia en el caso que suceda sería realizar una campaña de concientización de la marca.

La introducción de nuevos productos para los consumidores se realizará en base a sus sugerencias o necesidades detectadas. La dificultad en sí es detectar las necesidades claramente y transmitir las en nuevos productos que respeten el concepto del negocio. La estrategia es aceptar sugerencias por parte de los clientes para la mejora del producto.

### **5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos**

La planificación de desarrollo en mejoramiento de producto de la empresa con respecto a la cafetería es la creación de productos que cubran todo el mapa cafetero de Ecuador, con el fin de diferenciar los productos por zona cafetera la cual abarca las siguientes provincias: El Oro, Manabí, Loja; Guayas, Zamora Chinchipe, Guayas, Pichincha, Orellana, Sucumbíos, Los Ríos y Napo. (Proecuador, 2011)



Como productos adicionales o nuevos se espera crear una marca de café molido propio de la cafetería, además de la incursión en el modelo de islas dentro de centros comerciales.

La venta de café bajo la marca de la cafetería se realizará dentro de establecimiento, para posteriormente ingresar a tiendas de especialidad y finalmente autoservicios.



#### **5.4. Costos de desarrollo proyectados**

El costo para la creación de un nuevo producto es variable dependiendo del contenido del mismo. El análisis de costos con respecto a los productos actuales indica un costo promedio de \$0.60.

El ingreso a centros comerciales a través de islas contempla los siguientes costos:

- Arriendo por metro cuadrado.
- Alícuota.
- Diseño y construcción del punto de venta.

DK Management Services, empresa administradora de varios centros comerciales de Ecuador, proporcionó los siguientes costos de referencia con respecto a Quicentro Shopping:

- Arriendo: \$40 por m<sup>2</sup> mensual.
- Alícuota: 22% del valor de arriendo.
- Extras: 2 alícuotas adicionales para el día de la madre y navidad por temas de publicidad.

El arquitecto Esteban Ponce de la empresa Fragma-Design indica que el valor de construcción de una isla para servicio de cafetería es de aproximadamente \$4500 incluyendo sistema de iluminación. Al valor expresado anteriormente se debe incluir la maquinaria necesaria para su funcionamiento. (Design, 2012)

#### **5.5. Propiedad intelectual**

El registro de marca o signo distintivo se realiza en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (IEPI, sf). Las principales necesidades a registrarse serán las siguientes:

- Marca, correspondiente al signo que distingue las cafeterías con su respectivo diseño, logotipo, palabra y símbolo. En el caso de Café Sumaq la marca corresponde a:



Figura 28: Logo

- Nombre Comercial, constituido por el rótulo que describe el nombre de la empresa.

**CAFÉ  
SUMAQ**

Figura 29: Nombre Comercial

- Lema Comercial, la descripción publicitaria que identificará a la cadena de cafeterías. (IEPI, sf)

**CAFÉ  
SUMAQ**  
La calidad de Ecuador en café

Figura 30: Lema Comercial

Los requisitos principales para el registro son:

- Formulario impreso de registro de Signos Distintivos a máquina de escribir o computadora. En el mismo se detalla la denominación, naturaleza, tipo, nacionalidad, descripción completa y clara del signo. Además describe los productos o servicios a los que protege la marca y también el lema comercial.
- Amparo de un abogado. Es necesario dos ejemplares del formulario.
- Comprobante original del pago de tasa a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.
- Copia de la cédula de ciudadanía, en caso de ser solicitado por una persona natural.
- Nombramiento del Representante Legal. (IEPI, 2010)

El proceso de registro es el siguiente:

- Presentación de la solicitud a IEPI
- Examen de forma, donde se revisa que cumpla todos los requisitos estipulados anteriormente.
- Publicación en la Gaceta de Propiedad Industrial, con el fin de poner en conocimiento a terceros del mismo.
- En caso de no hacer oposiciones en el punto anterior, se efectúa el examen de registrabilidad.
- Emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro.
- Finalmente con la concesión, se emite el título de registro. (IEPI, sf)

Bajo el registro de la marca, la empresa tendrá derecho de prioridad dentro de los países pertenecientes a la Comunidad Andina. (IEPI, sf)

Los formularios de registro se encuentran en los anexos 14.13 y 14.14

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

### **6.1. Estrategia de operaciones**

El servicio de Café Sumaq y sus productos permite una actividad operativa a través del abastecimiento de suministros y preparación y comercialización de los productos. La actividad productiva influye en el momento de preparación de las bebidas frías o calientes. Adicionalmente el mantenimiento de los insumos es una actividad vital para garantizar el buen manejo del inventario y así productos sanos y de calidad.

Lo mencionado anteriormente corresponde a las etapas de producción a describirse a continuación:

#### **Abastecimiento**

El primer abastecimiento se realizará de acuerdo a las necesidades mínimas de inventarios definidas en los siguientes puntos.

Cada cafetería, unitariamente, maneja necesidades de acuerdo a la rotación de su producto. Basado en el inventario mínimo requerido en cafetería, el pedido de reposición será enviado a la central administrativa para ser tramitada, solicitada a los proveedores y despachada desde la central.

#### **Comercialización y Preparación**

La comercialización comprende desde el recibimiento del cliente dentro de la cafetería, la toma del pedido y despacho. La preparación, como la palabra lo indica, es la elaboración de las bebidas solicitadas por los clientes, inclusión de algún tiempo de adicional y su despacho.

#### **Mantenimiento de Insumos**

El manejo de un control en tiempo de uso de los insumos en la cafetería, como de pastelería se detalla posteriormente para garantizar buenas normas sanitarias.



Las tres actividades detalladas serán parte de la actividad de la empresa. El abastecimiento es coordinado por el personal del departamento logístico pero despachado independientemente por los proveedores.

Los proveedores de la empresa en la actividad de la cafetería son:

Tabla 39

Proveedores

<b>Insumo</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Tiempo de entrega</b>	<b>Mínimos requeridos</b>
Café	Café Velez Café Galletti	48 horas	12 fundas
Vasos, capuchones	Boga		5000 c/u
Material plástico	Plásticos Ecuatorianos		
Papelería	Inkprima	3 – 5 días	Varía
Azúcar			
Syrup	Café Galletti		
Suministros de Oficina	Dilipa	24 horas	No aplica
Electrodomésticos básicos	Marcimex	Según disponibilidad	No aplica
Equipo de Computación	Computrón	Según disponibilidad	No aplica

Las proformas se detallan en los anexos referentes al capítulo financiero.

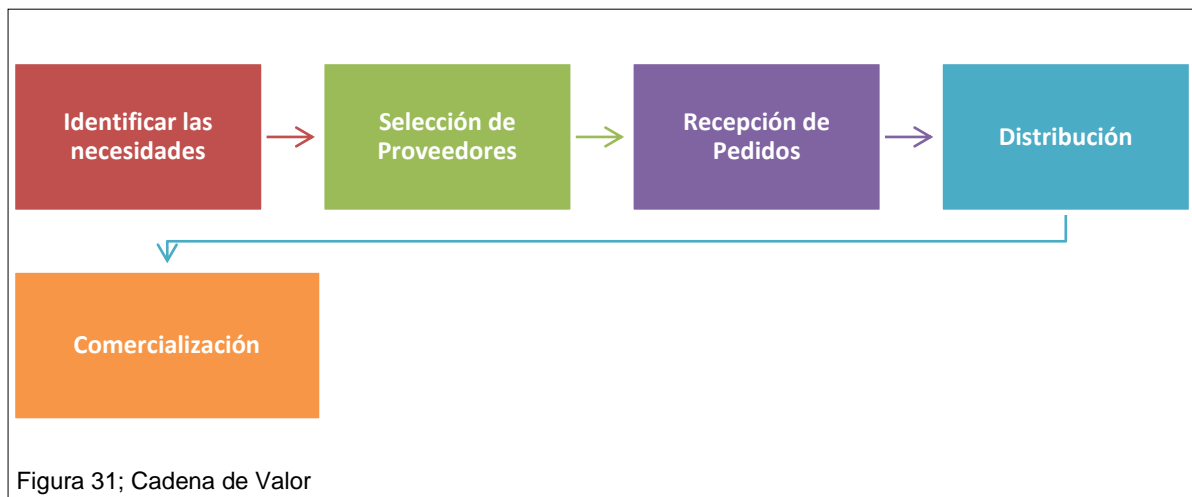
Los objetivos de operación son los siguientes:

- Iniciar el primer trimestre de operaciones con una ocupación de la capacidad instalada del 75%.
- Incrementar trimestralmente dentro del primer año en un 5% la ocupación de la capacidad instalada, con el apoyo del departamento comercial.
- Alcanzar al finalizar el primer año de funcionamiento el 90% de la capacidad instalada en ocupación dentro de la primera cafetería.

## 6.2. Ciclo de operaciones

Al ser un negocio netamente de comercialización de productos preparados en la cafetería, el ciclo de operaciones inicia el momento de la identificación de las necesidades de abastecimiento para el ejercicio de la misma. La identificación de las necesidades inicialmente se determinará a través del establecimiento del inventario inicial, posteriormente bajo el criterio del jefe de local se realizará los pedidos de reposición. El departamento logístico recibe el pedido y satisface las necesidades por medio del contacto a los proveedores establecidos y la emisión de la nota de pedido. La entrega de los suministros se realizará 24 horas posterior a la realización del pedido o dependiendo de lo establecido por el proveedor, indicado en el punto 5.1.

Una vez abastecida la cafetería podrá continuar normalmente con su operación con la atención a clientes.



La capacidad máxima instalada está definida a través del espacio físico de la cafetería, es decir 30 personas perfectamente sentadas.

### 6.3. Flujograma de procesos

#### 6.3.1. Procesos Principales

##### 6.3.1.1. Compras y Logística

##### 6.3.1.1.1. Selección de proveedores

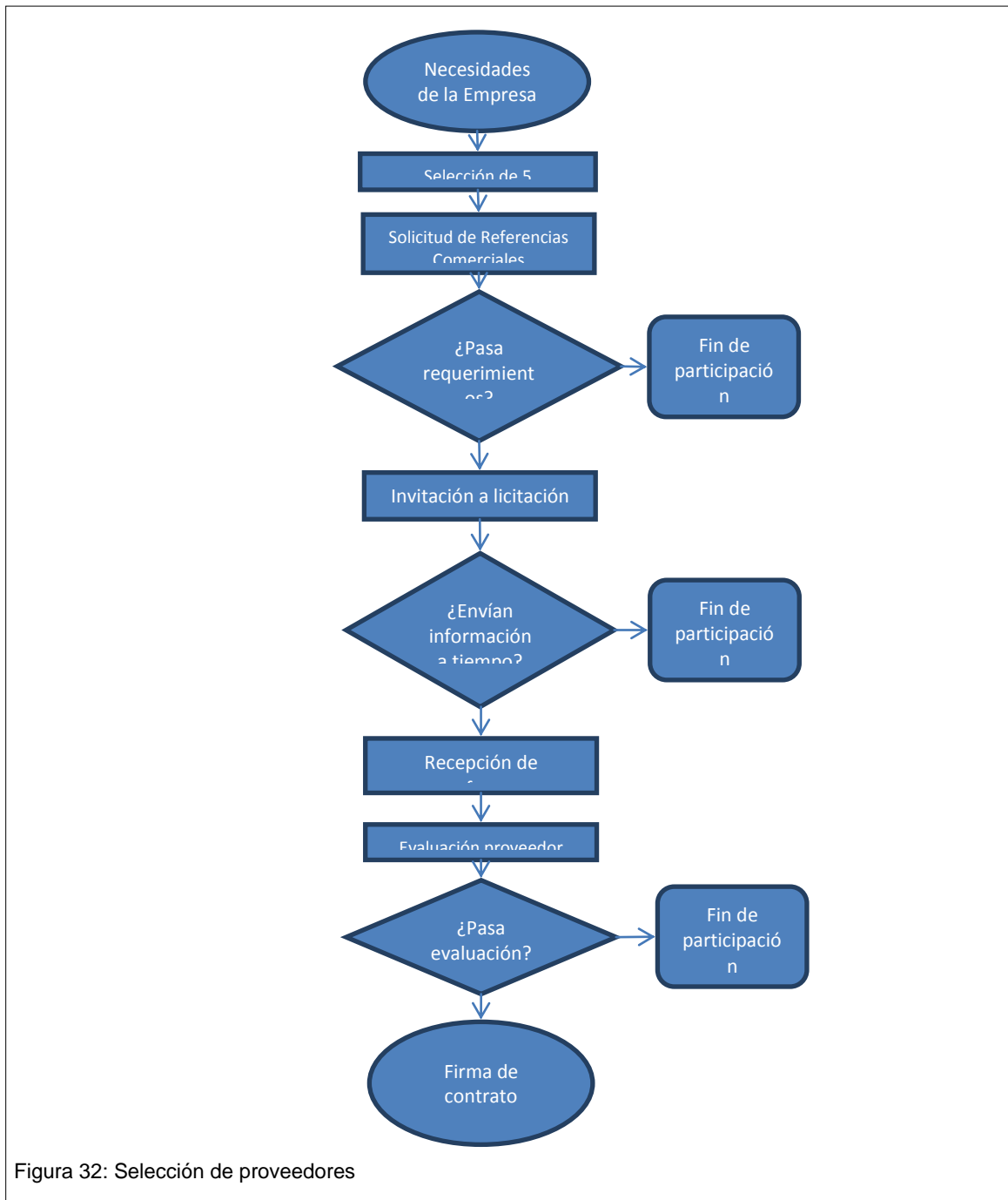


Figura 32: Selección de proveedores

### 6.3.1.1.2. Compra y Distribución

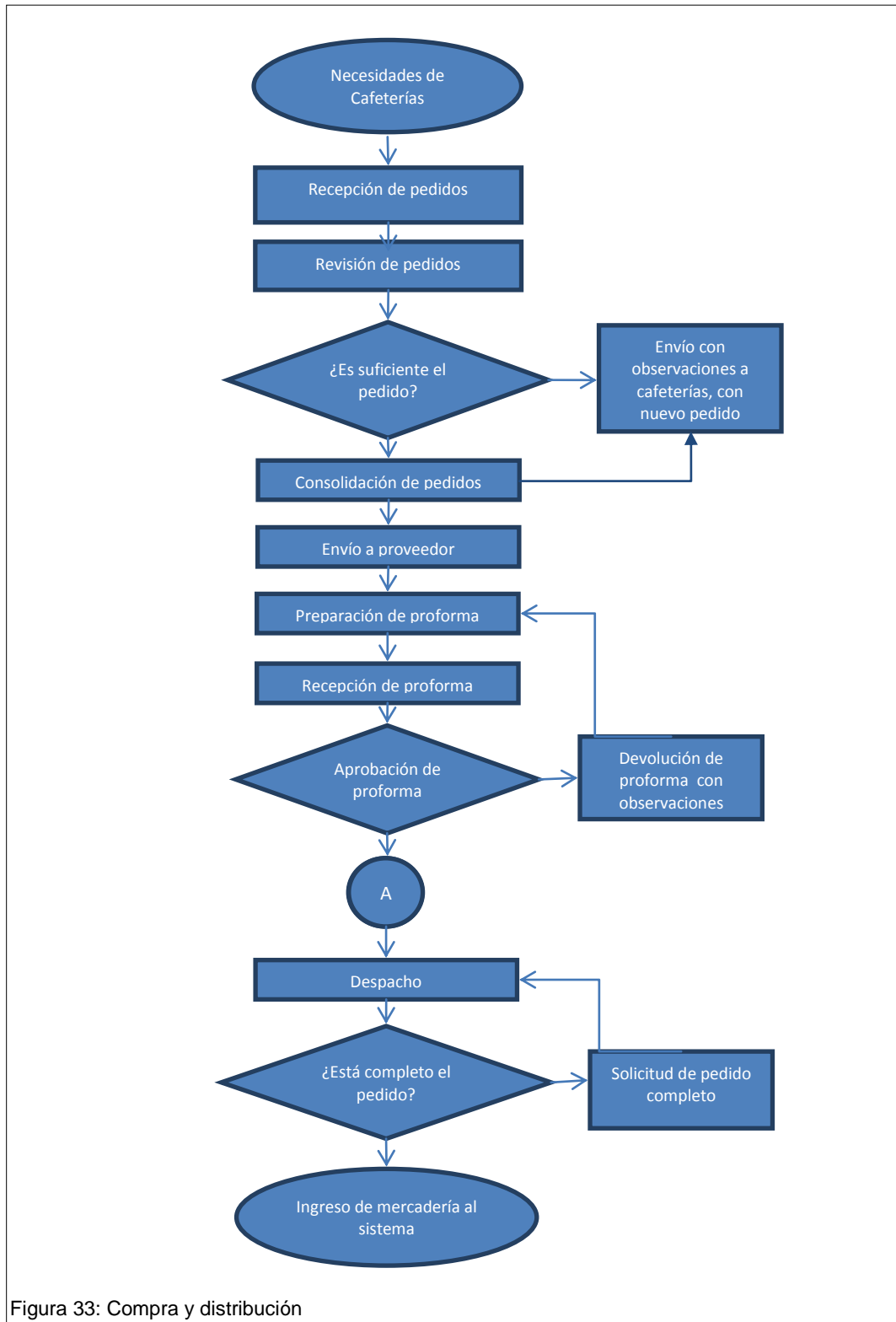


Figura 33: Compra y distribución

### 6.3.1.2. Cafetería

#### 6.3.1.2.1. Toma de Pedido

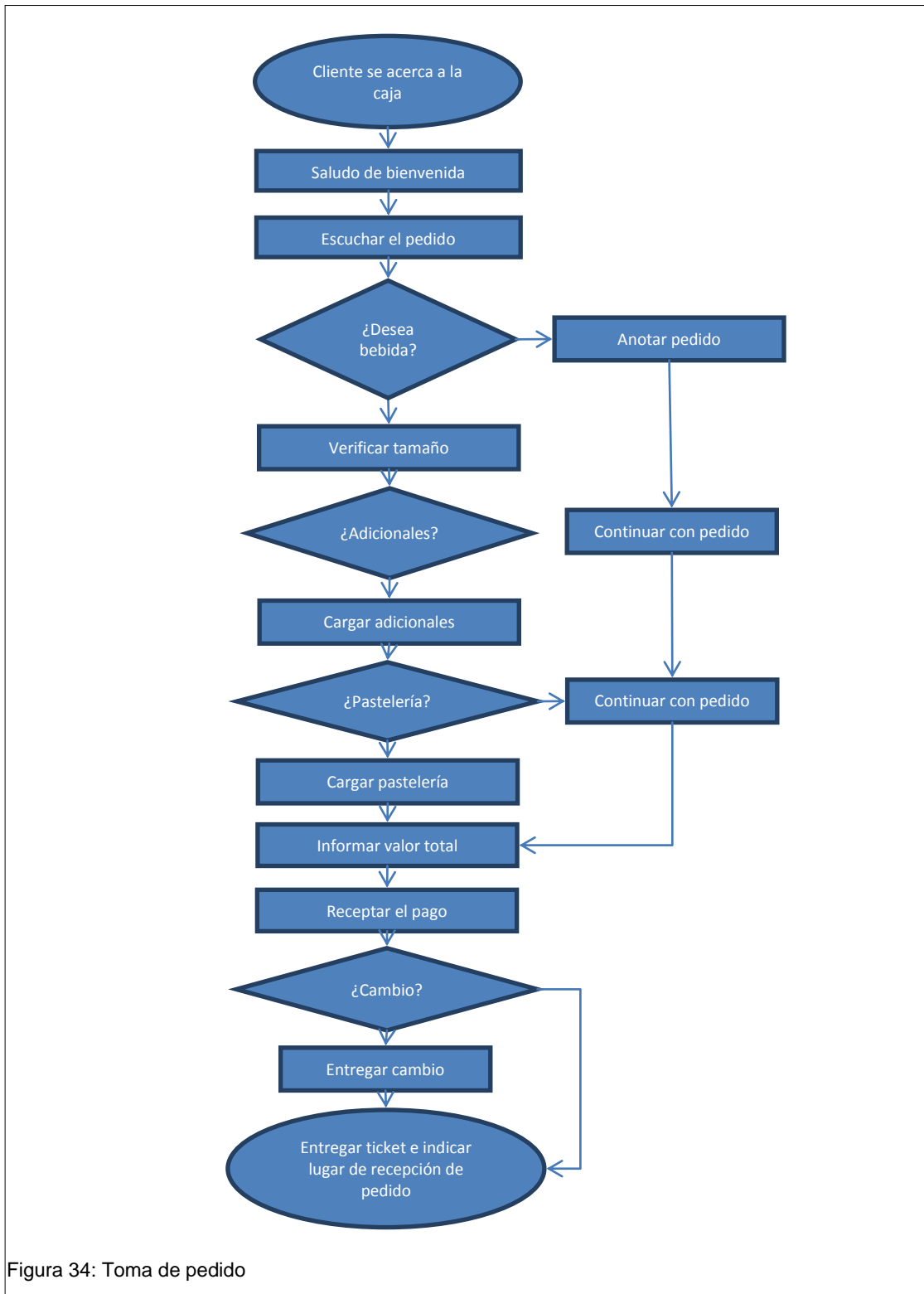


Figura 34: Toma de pedido

### 6.3.1.2.2. Preparación de Bebidas

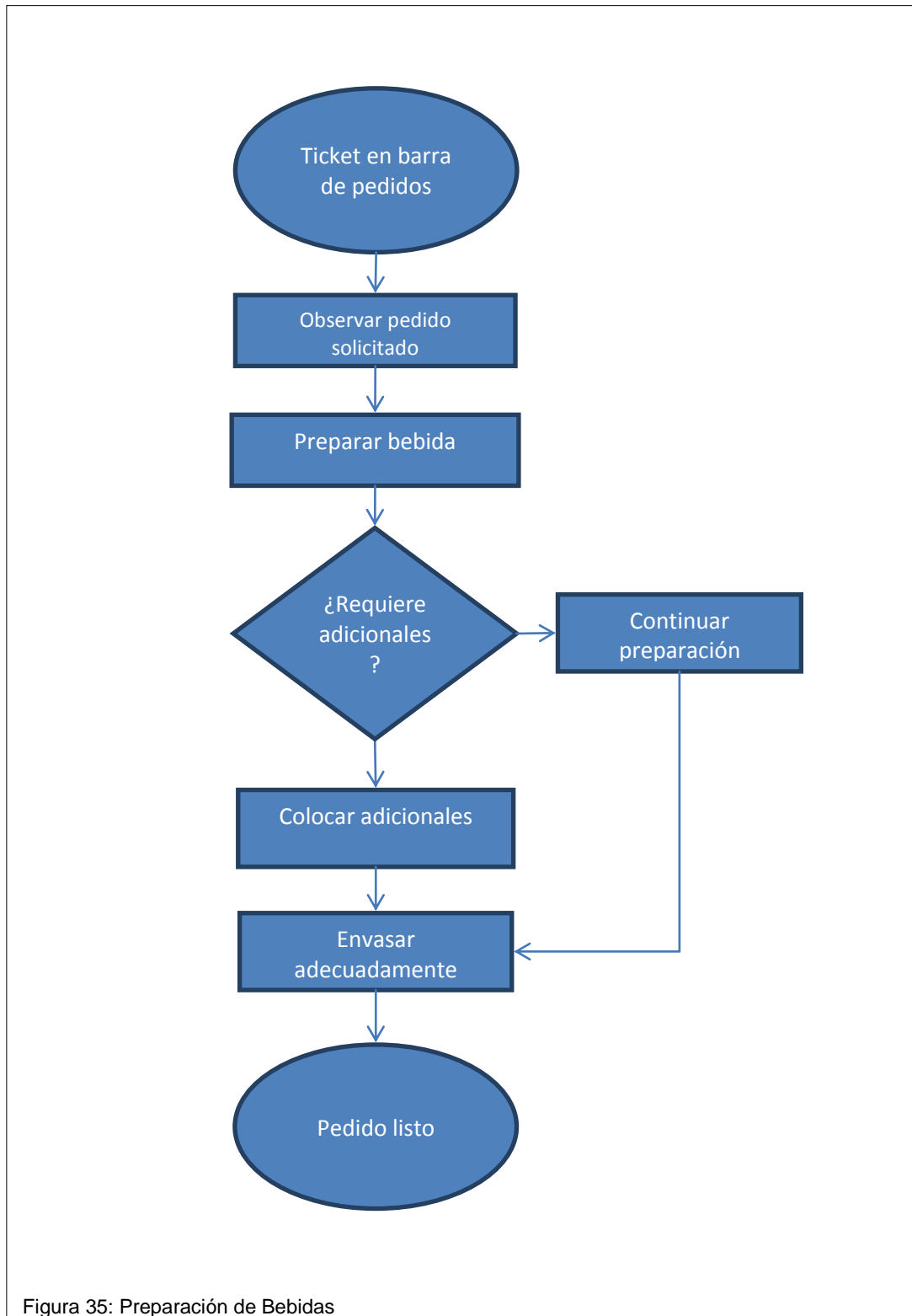
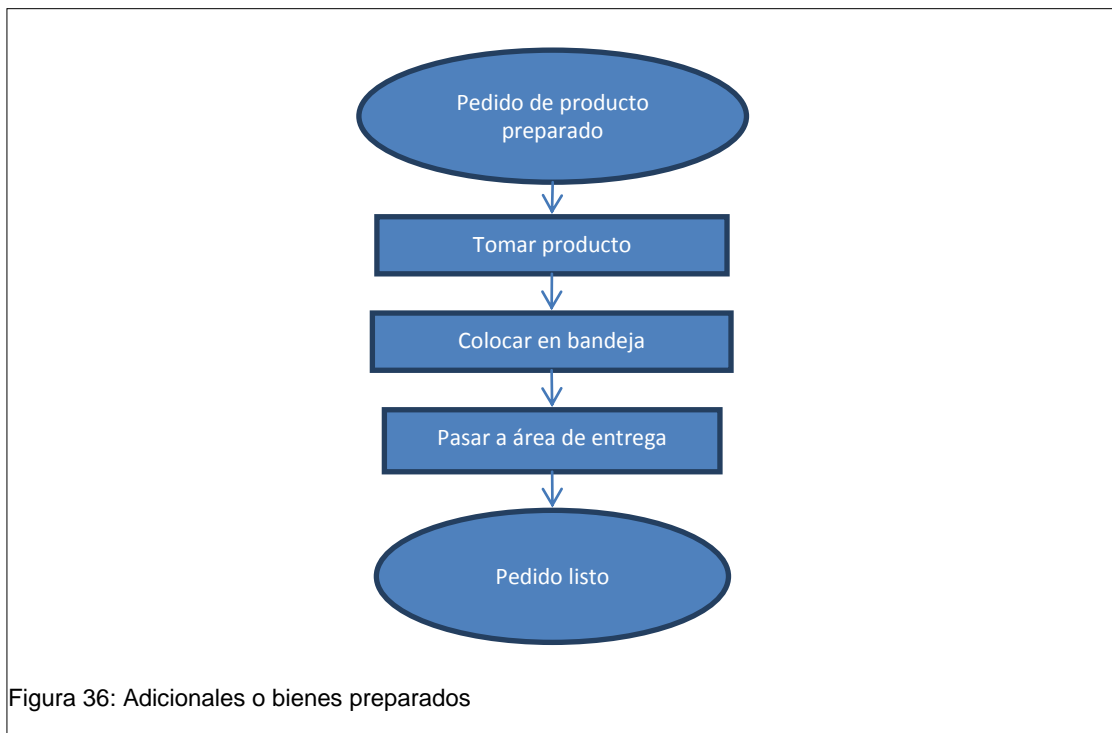
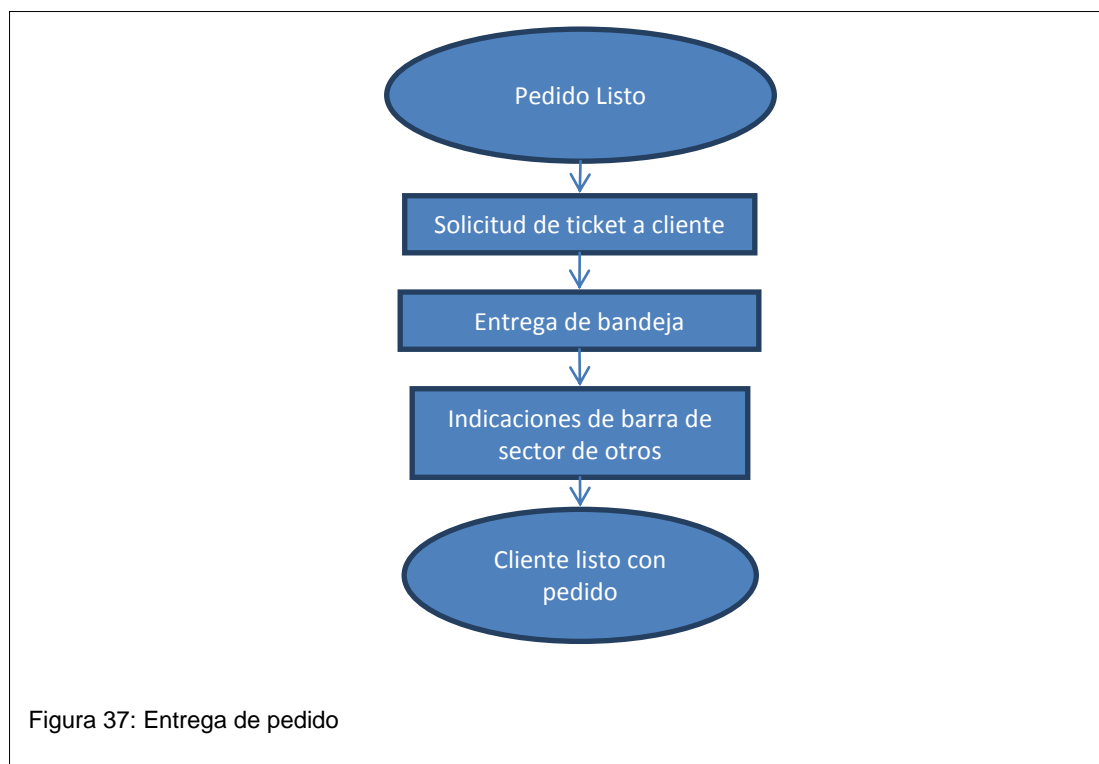


Figura 35: Preparación de Bebidas

### 6.3.1.2.3. Adicionales de Pastelería o Bienes preparados.



### 6.3.1.2.4. Entrega del Pedido



## 6.3.2. Procesos de Apoyo

### 6.3.2.1. Contratación de Personal Administrativo

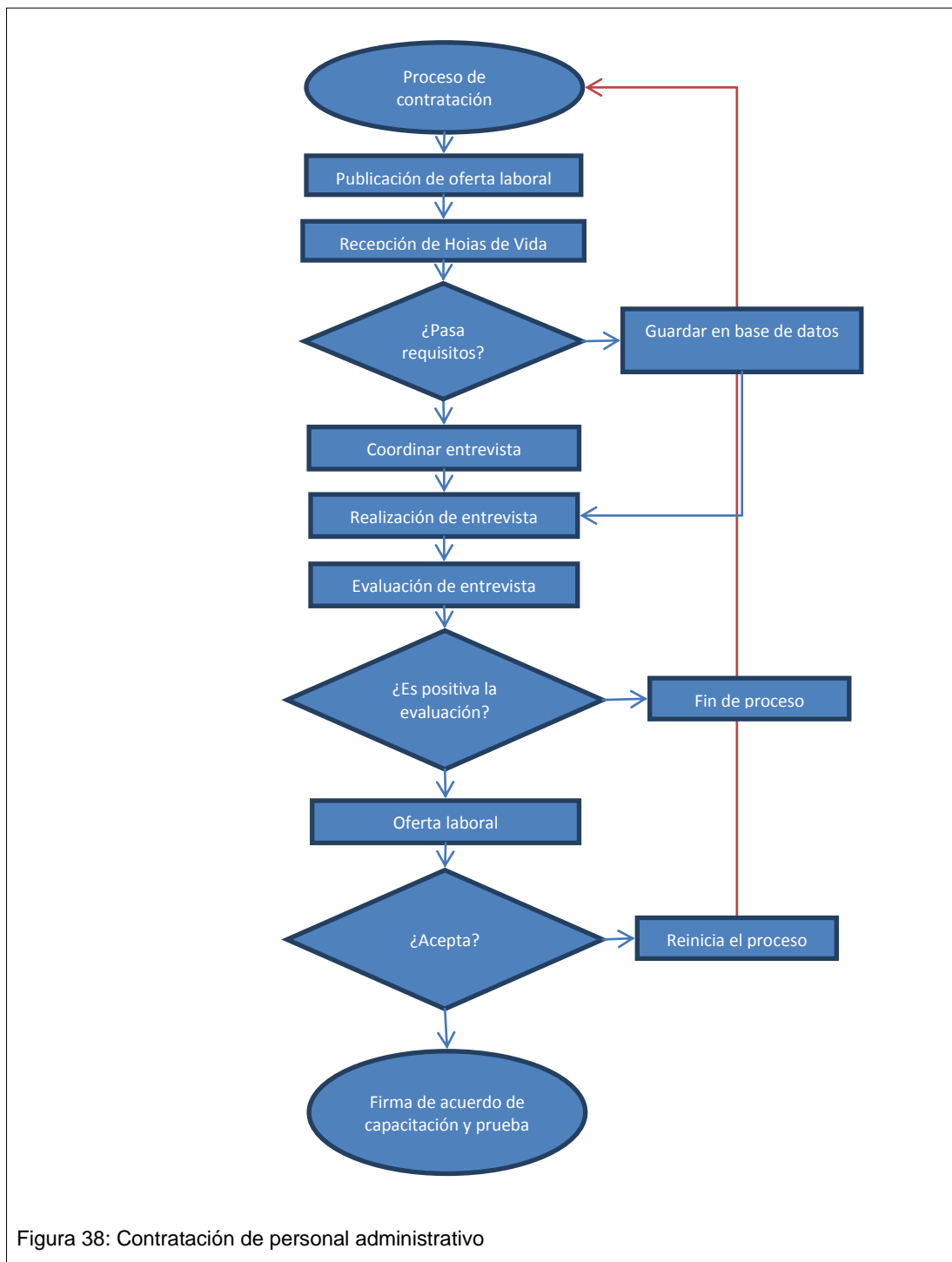


Figura 38: Contratación de personal administrativo



### 6.3.2.2. Contratación de personal para cafetería

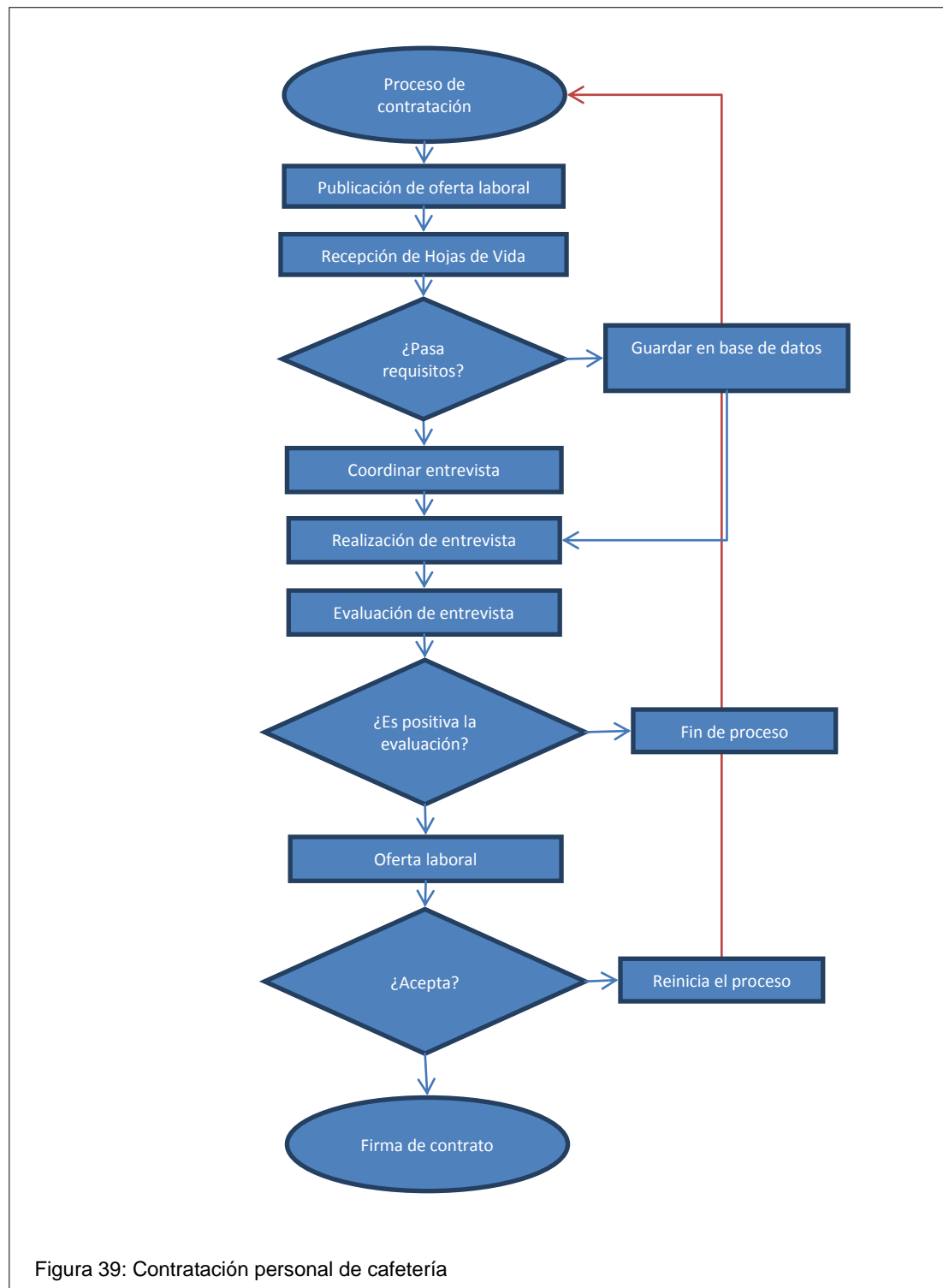
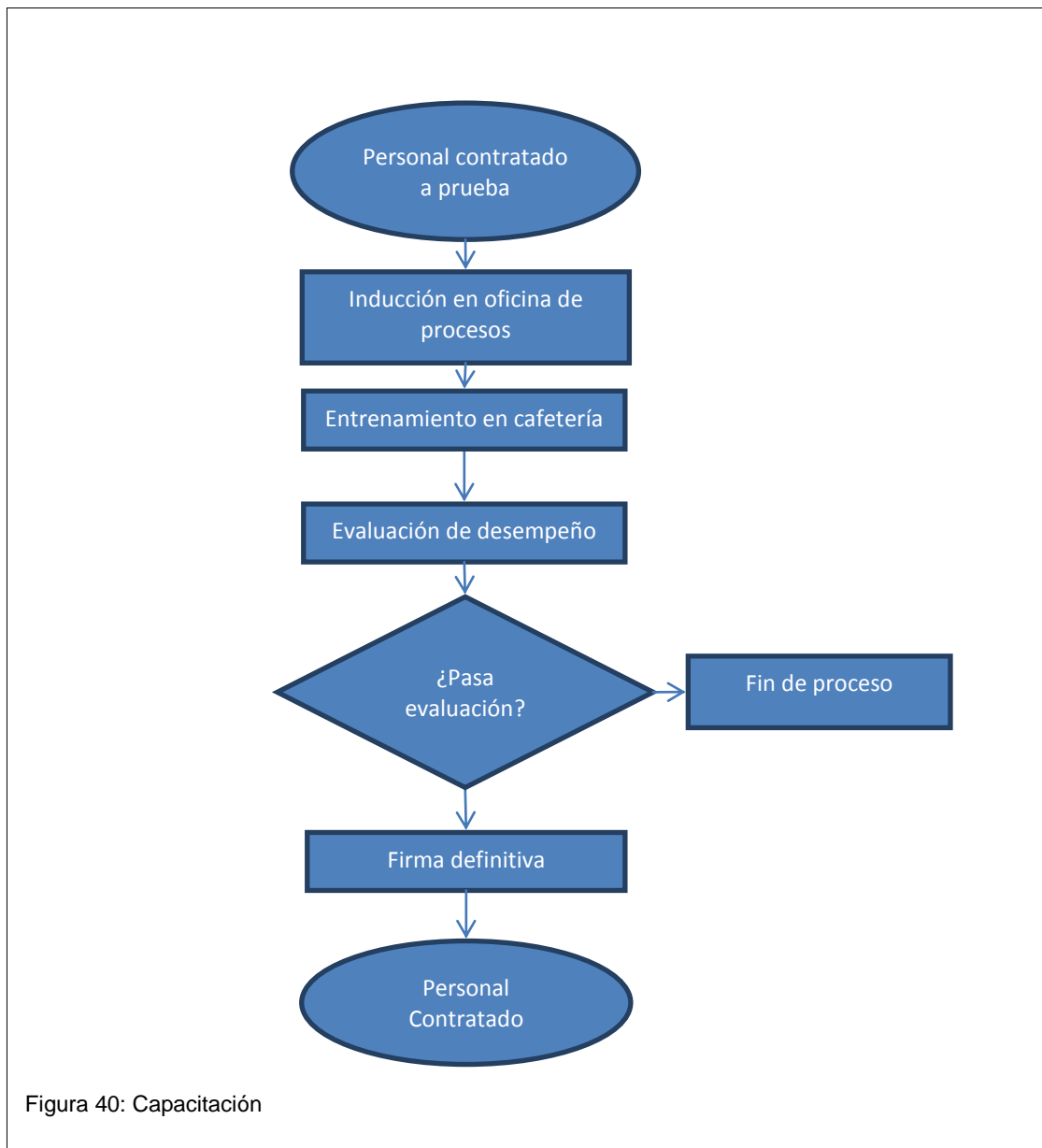


Figura 39: Contratación personal de cafetería

### 6.3.2.3. Capacitación



### 6.4. Requerimiento de equipos y herramientas

Dentro de los principales implementos de equipos para la cafetería podemos definir lo siguiente:

- Cafetera Expreso para realizar bebida calientes
- Licuadora de alto rendimiento
- Vitrina refrigerada
- Molino de café

- Horno microondas.
- Refrigerador (Cafeterías Café, sf)

En la siguiente tabla se detallará la información referente a costos de los equipos y su capacidad, de acuerdo a las cotizaciones recibidas:

Tabla 40  
Maquinaria necesaria

<b>Equipo</b>	<b>Costo</b>	<b>Capacidad / Dimensiones</b>
Cafetera Gaggia Nera de dos Grupo	4450.00 USD	240 tazas por hora. (Aroma México, sf)
Molino de café Quality	690.00 USD	En tolva: 1 kg de café en grano En reserva: 400 gr. de café
Licadoras FRP/150	694.00 USD	260x250x520 mm
Vitrina Refrigerada ISA	3350.00 USD	950 X 852 X 1338 cm
Horno Microondas		
Refrigerador		

### 6.5. Instalaciones y mejoras

Las cafeterías serán zonas altamente visitados por sus consumidoras, por esto se requiere el manejo de las adecuaciones con materiales industriales o de alta resistencia debido a su exposición al público por más de ocho horas. (Vásconez, 2012)

Las recomendaciones y preferencias para las adecuaciones en cuestión de materiales en las distintas áreas se detallan a continuación:

Tabla 41  
Adecuaciones

Área	Paredes	Piso	Techo	Adicionales
Bodega	Porcelanato Baldosa Pintura tipo Viniltex	Porcelanato	Pintura	Estanterías
Cocina	Porcelanato	Porcelanato	Pintura	
Área de Consumo	Pintura Viniltex	Microcemento/ Porcelanato	Pintura	
Servicio Higiénico Clientes	Baldosa Cenefa	Baldosa	Pintura Lámpara tipo plafón	

Fuente: (Vásconez, 2012)

En cuanto a servicios básicos es necesario tener acceso a agua, luz y línea telefónica. Además internet tanto para los consumidores como para la administración del local.

El plano se encuentra en el anexo 14.15

## 6.6. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

### 6.6.1. Localización Geográfica

#### 6.6.1.1. Oficina Administrativa

La oficina administrativa se debe localizar en el sector de El Batán, debido a su situación central o con vías de acceso para traslado hacia las cafeterías y de visita a proveedores. Esto además se debe a que el principal enfoque será la zona centro norte de Quito para el establecimiento de cafeterías.

#### 6.6.1.2. Cafeterías

Los requerimientos de la zona de ubicación son:

- Zonas de alto flujo de personas
- Cercano a oficinas
- De alta visibilidad

El análisis preliminar zonal para las cafeterías se ha basado en los siguientes parámetros de calificación con 4 zonas piloto de preferencia.

Tabla 42

Análisis de Ubicación

FACTORES DE ANALISIS	%	DIRECCIÓN DE LOS EMPLAZAMIENTOS							
		A= 12 DE OCTUBRE		B= LA CAROLINA		C= PLAZA DE TOROS		D= REPUBLICA DEL SALVADOR	
		Eval.	Calif.	Eval.	Calif.	Eval.	Calif.	Eval.	Calif.
1. FLUJO DE GENTE	20%	5	1	4	0,8	3	0,6	5	1
2. COMPETENCIA	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
3. OTROS NEGOCIOS	15%	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6
4. PARQUEADERO	7%	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14
5. SERVICIOS BASICOS	8%	5	0,4	5	0,4	5	0,4	5	0,4
6. LOCALES DISPONIBLES	12%	2	0,24	2	0,24		0		0
7. COSTO ARRIENDO	8%	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
8. UBICACIÓN DE CLIENTES	10%	5	0,5	4	0,4	3	0,3	5	0,5
9. UBICACIÓN DE PROVEEDORES	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
10. TRANSPORTE PUBLICO	5%	5	0,25	5	0,25	4	0,2	4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,81</b>		<b>3,38</b>		<b>2,77</b>		<b>3,32</b>
<b>EVALUACION DE FACTORES</b>									
1 = NO APROPIADO									
5 = EXCELENTE									

### 6.6.2. Requerimientos de espacio físico

El requerimiento mínimo de espacio físico es de 75 metros cuadrados distribuidos de la siguiente manera:

- 5 m<sup>2</sup> para bodega.
- 4 m<sup>2</sup> servicio higiénico y vestidor.
- 10 m<sup>2</sup> área de cocina.
- 56 m<sup>2</sup> área de servicio y consumo.

### 6.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

El inventario se manejará con distribución directa al punto de venta desde la oficina matriz en cuestión de insumos de cafetería.

El inventario mínimo semanal por cafetería es de:

Tabla 43  
Inventario mínimo

Insumo	Capacidad	Tiempo de almacenamiento
Funda de café 1kg	15	Fecha de caducidad
Vasos (unidad)	1500	No aplica
Platos (unidad)	800	No aplica
Juego de cubiertos (set)	800	No aplica
Tapas	1500	No aplica
Capuchón	1500	No aplica
Individual	1500	No aplica
Paquete 100 servilletas	12	No aplica
Paquete 120 sobres azúcar Valdez	15	Fecha de caducidad
Paquete 200 sobres Splenda	6	Fecha de caducidad
Chocolate en tableta 125 grs.	20	Fecha de caducidad
Syrup de chocolate 750 ml	3	Fecha de caducidad
Crema batida 750 grs.	5	Fecha de caducidad
Leche en funda 1000 ml	30	Una vez abierto, desechar al segundo día
Té Herbal, caja de 25	10	Fecha de caducidad
Paquete de 1000 sorbetes	1	No aplica
Azúcar 1 kg	5	Fecha de caducidad
Pulpa de fruta 1000 gramos	20	Fecha de caducidad
Café Velez	24	Fecha de caducidad

El inventario mínimo para almacenar en la oficina matriz corresponde a cinco semanas por mes. Se incluye una semana como previsión.

### 6.8. Aspectos regulatorios y legales

La figura legal seleccionada para el establecimiento del negocio es Compañía Limitada. De acuerdo al Instructivo Societario para Constitución de Compañías y Actos Jurídicos los requisitos son los siguientes:

- Nombre, el cual puede ser la razón social, denominación objetiva o de fantasía, sujeto a la aprobación Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías de Quito

- Solicitud de aprobación, presentado a la Superintendencia de Compañías o delegado, tres copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa, adjunta la solicitud requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
- Mínimo dos socios con capital no menor a cuatrocientos dólares americanos.
- Detallar las participaciones de cada socio.
- Describir el objeto social de la empresa. (Superintendencia de Compañías, sf)

El artículo 137 de la Ley de Compañías, indica que la escritura de constitución de compañía limitada deberá expresar los siguientes parámetros:

- *Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;*
- *La denominación objetiva o la razón social de la compañía;*
- *El objeto social, debidamente concretado;*
- *La duración de la compañía;*
- *El domicilio de la compañía;*
- *El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;*
- *La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;*
- *La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;*
- *La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,*

- *Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley. (Superintendencia de Compañías, 1999)*

El proceso para la inscripción de Compañía Limitada se encuentra en el anexo 14.16.

Los requisitos Regulatorios para Operación de Locales de Alimentos y Bebidas siguiente se resumen a continuación.

Tabla 43

Requisitos de operación

<b>Permiso</b>	<b>Entidad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Validez</b>
Registro de Actividad Turística	Ministerio de Turismo	Hasta 30 días una vez iniciada la actividad	
Afiliación a la Cámara de Turismo	Cámara de Turismo		
Licencia Anual de Funcionamiento	Municipio de Quito Administración Zonal	Hasta 31 de marzo	Anual
Permiso Sanitario	Jefatura Provincial de Salud de Pichincha	Hasta 31 de marzo	Anual
Certificados de Salud de Empleados	Centro de Salud	Hasta 31 de marzo	Anual
Patente Municipal	Municipio de Quito Administración Zonal	Hasta el 31 de enero	Anual
Uso de Suelo	Municipio de Quito Administración Zonal		Anual
Rótulos y Publicidad Exterior	Municipio de Quito Administración Zonal		Anual



RUC	Servicio de Rentas Internas		
Bomberos		Hasta el 31 de enero	Anual
Contribución 1 por mil de los activos fijos	Fondo Mixto de Contribución Turística Ministerio de Turismo	Hasta 31 de Julio	Anual
Impuesto por los Activos Totales (1,5 por mil)	Municipio de Quito Administración Zonal	Cuando corresponda la declaración del Impuesto a la Renta	Anual
Impuesto Predial	Municipio de Quito Administración Zonal	No hay plazo determinado	Anual
Derechos de Autores y Compositores	SAYCE	Hasta el 30 de abril	Anual
Derecho Productores de Fonogramas	SOPROFON	Hasta el 30 de abril	Anual
Registro Ambiental	Municipio de Quito Administración Zonal		Cada dos años

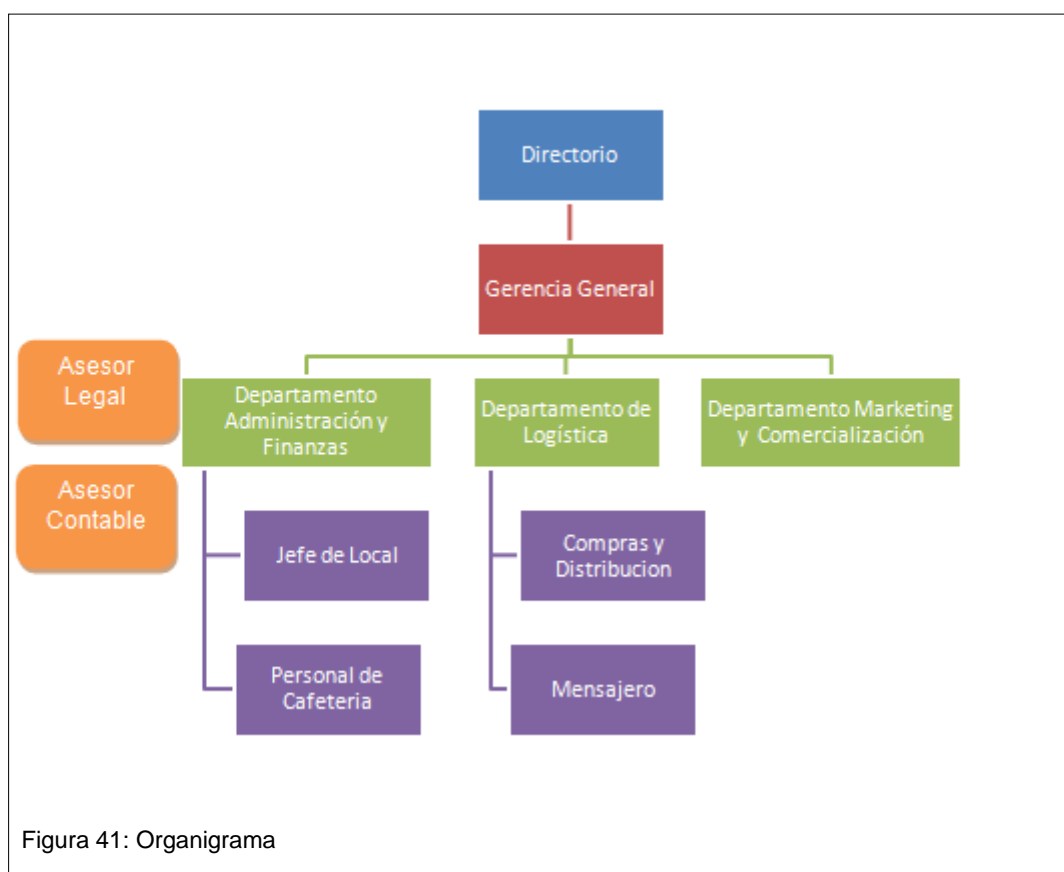
Fuente: CAPTUR

## CAPÍTULO VII. EQUIPO GERENCIAL

### 7.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional presentada está basada en funciones. Este motivo se debe principalmente a la fase inicial en la que se encuentra el proyecto, por lo cual las responsabilidades de ciertas actividades dentro de la organización recaerán en una sola persona. Por ejemplo, el Gerente General más allá de desempeñar funciones estratégicas y de toma de decisiones estará a cargo del departamento administrativo y comercial.

#### 7.1.1. Organigrama



La estructura por departamento es la siguiente:

Tabla 44

Estructura por departamento

<b>Departamento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>
Gerencia General	Dirigir, planificar, orientar, controlar y organizar al recurso humano de la empresa.	Gerente General
Administración y Finanzas	Manejar el flujo de efectivo de la empresa, compromisos con proveedores y destino de los fondos.	Gerente General
Logística	Satisfacer las necesidades de la empresa y control de la cadena de abastecimiento.	Coordinador de Logística
Marketing y Comercialización	Administración de ventas de la empresa y manejo del mix de marketing.	Gerente General

## 7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 7.2.1. Descripción de funciones y Equipo de Trabajo

#### Directorio

<b>Naturaleza del Puesto</b>
Elegir el Presidente, contratar el Gerente General de la empresa, asistir a la reuniones ordinarias y extraordinarias que se convoquen, conocer y aprobar los balances anuales de la compañía y tomar decisiones importantes con respecto al manejo del negocio
<b>Funciones y Responsabilidades</b>
Asistir a las reuniones de directorio cuando sean establecidas.
Participar en la toma de decisiones con respecto a la utilización de fondos de la empresa en inversiones.
Controlar el cumplimiento de objetivos de la empresa a través del Gerente

General
---------

### **Presidente**

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Velar por la rentabilidad de la inversión de los socios	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responder conjuntamente con el Gerente General por la rentabilidad de la inversión ante los accionistas</li> <li>▪ Dirigir y presidir las reuniones de directorio.</li> <li>▪ Reemplazar al Gerente General en caso de que este no pueda cumplir con sus funciones debidamente por cualquiera que sea su impedimento.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
Título de tercer nivel	Administración de Empresas
<b>Experiencia</b>	
Mínimo 3 años de experiencia en cargos directivos	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>	

### **Gerente General**

<b>Naturaleza del Puesto</b>
Dirigir y supervisar las actividades de la empresa. Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos y estrategias en el campo

administrativo, de comercialización, finanzas, entre otros.

Planificar, organizar y controlar la disposición de fondos tendiendo a la disminución de costos y optimización de los procesos para obtener resultados efectivos y acorde a la misión, visión y objetivos de la compañía. Supervisar y gestionar el proceso de selección de personal para la empresa y cafeterías, junto con la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas de recursos humanos de la empresa para así garantizar un excelente ambiente laboral.

### **Funciones y Responsabilidades**

#### **Gerencia General**

- Dirigir, controlar y responder ante los socios por el adecuado manejo del negocio
- Generar la planeación estratégica de la empresa y cafeterías.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas de la empresa.
- Supervisar y asesorar a los departamentos de administración y finanzas, logística
- Elaborar análisis de factibilidad de nuevos puntos de venta de cafeterías.
- Elaborar en conjunto con lo demás funcionarios los presupuestos de la empresa.
- Mantener reuniones y evaluar informes sobre las actividades realizadas, novedades existentes, movimiento financiero.
- Creación del reporte anual de crecimiento en ventas y costos de la empresa.
- Convocar a las reuniones periódicas de directorio o junta general.
- Ser el representante judicial de la empresa.

#### **Marketing y Comercialización**

- Monitorear las ventas de cafeterías.
- Coordinar la apertura de nuevos locales.
- Controlar la localización óptima para un nuevo punto de venta.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de la imagen de la empresa, marca y coordinación de campañas en los distintos medios de comunicación.</li> </ul>	
<p><b>Administración y Finanzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección del personal a trabajar en cafeterías y dentro de la operación administrativa.</li> <li>▪ Manejo de contratos de personal.</li> <li>▪ Coordinación de programas de capacitación para el personal.</li> <li>▪ Control de todo el movimiento económico de la empresa.</li> <li>▪ Manejo de los balances y estados financieros de la empresa</li> <li>▪ Coordinación de cualquier tipo de servicio de soporte contratado por la empresa como por ejemplo seguro de cafeterías.</li> <li>▪ Administración de contratos contraídos por la empresa con terceros.</li> </ul>	
<p><b>Competencias</b></p>	
<p><b>Educación</b></p>	<p><b>Formación</b></p>
<p>Título de Tercer Nivel en carreras Administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Cursos en técnicas de negociación</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Administración y finanzas</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> </ul>
<p><b>Experiencia</b></p>	
<p>Experiencia 2 años mínimo, de preferencia con conocimiento en administración en empresas del sector de alimentos y bebidas.</p>	
<p><b>Habilidades</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación</li> </ul>	

- Capacidad de trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Comunicación
- Liderazgo

### **Coordinador Logístico**

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Gestionar, supervisar y coordinar la cadena de abastecimiento de las cafeterías, desde a compra hasta la distribución de los insumos.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de una política de pagos con proveedores.</li> <li>▪ Ejecución de los pagos a proveedores en los tiempos estipulados.</li> <li>▪ Selección de proveedores calificados para la operación de la empresa.</li> <li>▪ Negociación de los períodos de pago con proveedores establecidos en la política de pagos.</li> <li>▪ Evaluación anual de nuevos proveedores.</li> <li>▪ Ejecución de licitaciones de ser necesario.</li> <li>▪ Solicitud de cotizaciones para satisfacer las necesidades de abastecimiento de las cafeterías y además las necesidades comerciales.</li> <li>▪ Recepción de pedidos de abastecimiento por parte de cafeterías.</li> <li>▪ Coordinación del despacho desde el proveedor hacia las cafeterías.</li> <li>▪ Manejo de un inventario mínimo en las oficinas para ocasiones emergentes por parte de las cafeterías.</li> <li>▪ Control del inventario y rotación de insumos por parte de cafeterías.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>

Título de Tercer Nivel en carreras Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Logística</li> <li>▪ Planificación de la Demanda</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia 2 años mínimo.	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>	

## Mensajero

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Realizar la distribución de los insumos a cafeterías y mensajería adicional de la empresa.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar las entregas necesarias a las cafeterías en el período establecido por el Coordinador Logístico.</li> <li>▪ Dar soporte a todos los departamentos en actividades de entrega de documentos.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licencia tipo B</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia 1 año en actividades de manejo de mercadería.	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas habilidades de manejo</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Orden</li> </ul>	

### Jefe de Local

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Gestionar, supervisar el buen funcionamiento del local.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección y supervisión de los demás empleados en cafeterías en el cumplimiento de horarios, buena presentación y disposición al momento de atender a clientes.</li> <li>▪ Delegar las actividades diarias de los empleados</li> <li>▪ Realizar la apertura y cierre de caja diario, junto con el reporte de venta</li> <li>▪ Controlar el inventario en cafetería y coordinar la reposición de insumos</li> <li>▪ Conocer la preparación de todas las bebidas del establecimiento y sus características</li> <li>▪ Entrenar a nuevo personal en caso de ingreso</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnólogo o bachiller con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>

<p>conocimientos relacionados a alimentos y bebidas, administración</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiante de Turismo/Gastronomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Alimentos y bebidas</li> <li>▪ Administración</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia 1 año mínimo en sectores relacionados a Alimentos y Bebidas	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Conocimiento de café</li> </ul>	

### Personal de Cafetería

<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Brindar atención a los clientes que ingresen a la cafetería	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención en caja a cliente</li> <li>▪ Preparación de bebidas y complementos</li> <li>▪ Entrega de pedidos</li> <li>▪ Atención a quejas y sugerencias por parte de consumidores</li> <li>▪ Mantener el local limpio y presentable para los clientes</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiantes universitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención al cliente</li> </ul>

▪ Bachilleres	▪ Ventas
<b>Experiencia</b>	
Experiencia 1 año mínimo en sectores relacionados a Alimentos y Bebidas	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Comunicación</li> </ul>	

### 7.3. Compensación a administradores y propietarios

#### Administradores

Tabla 46

Compensación a administradores

<b>Cargo / Actividad</b>	<b>Salario</b>
Gerente General	900
Coordinador Logístico	500
Asesor Legal	Variable
Asesor Contable	400

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales 2012

#### Personal de Cafetería

De acuerdo a los salarios establecidos por la Comisión Sectorial N°16, Turismo y Alimentación, del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, los salarios mínimos sectoriales para el personal de cafetería se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 47

Salario sectorial

<b>Cargo / Actividad</b>	<b>Salario Mínimo Sectorial</b>
Cajero Certificado	292,73

Salonero Polivalente	292,58
Barman	292,58
Salonero	292,58

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales 2012

A este salario indicado anteriormente se tiene que incrementa el porcentaje variable por horas extras trabajadas y fin de semanas.

El incremento por trabajo en horas extras, según lo detallado en el Código de Trabajo, artículo 55, referente a Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias es el siguiente:

Tabla 48

Título: Compensación a horas extras

Durante el día – hasta las 24h00	50%
24H00 – 6H00	100%

Fuente: Código de Trabajo

Tomando en cuenta el mínimo de salarios sectoriales y la compensación por horas extras se ha definido el salario para los trabajadores de cafetería en \$305 y para jefe de local en \$350.

Tabla 49

Compensación a personal de cafetería

**Salario Empleado**

Salario Base	\$ 292,73
Por hora	\$ 1,31
Hora Extra	\$ 1,96
Salario Extra	\$ 78,41
Total Salario	\$ 371,14

Fuente: Código de Trabajo

**Salario jefe de local**

Salario Base	\$ 315,00
Por hora	\$ 1,41
Hora Extra	\$ 2,11
Salario Extra	\$ 84,38
Total Salario	\$ 399,38

Fuente: Código de Trabajo

Bajo la definición de barman y saloner, se incluye el personal que se encargará de atender desde caja a los clientes, preparar las bebidas y entregar pedidos.

### **Inversionistas y accionistas**

Los inversionistas y accionistas no percibirán ingresos dentro de los tres primeros años desde el funcionamiento de las cafeterías, ya que todos los fondos serán destinados a reinversión para mejoras y crecimiento del mismo.

El detalle de participación se encuentra en el punto 11.2 en la Propuesta del Negocio donde se estipula la participación del capital accionario.

## **7.4. Política de empleo y beneficios**

### **Políticas de empleo**

La búsqueda de personal administrativo, así como personal de cafetería, se realizará a través de la difusión de la necesidad de contratación a través de distintos medios digitales especializados en recursos humanos. A ellos se les entregará el perfil del candidato para obtener candidatos ideales. Por otro lado se recibirán hojas de vida a través de la página de la empresa en el sector de bolsa de empleo.

Una vez realizada la contratación todo empleado estará sujeto a un periodo de prueba estipulado en el contrato durante el cual el empleador capacitará al mismo y evaluará sus aptitudes correspondientes a las funciones delegadas. Una vez superado dicho periodo, el empleador y empleado firmarán el contrato definitivo por un año de prestación de servicios.

### **Beneficios**

El salario percibido por cada empleado se detalla en el punto de compensaciones anteriormente indicado. Cabe recalcar que existen cuatro niveles salariales:

- Nivel Gerencial
- Nivel de Dirección
- Nivel de Coordinación
- Nivel Dependiente de Local.

Los empleados de oficina tendrán derecho a descansos obligatorios en fin de semana, mientras que el personal de cafetería al tendrá derecho a 2 días de descanso semanales rotativos, que será asignados por el jefe de local, bajo aprobación previa del Director Administrativo y Financiero.

En caso de contar con trabajadores menores de edad, su jornada laboral será de únicamente 6 horas diarias según lo estipulado en el Código de Trabajo. (Corte Nacional, 2005)

Los beneficios generales se detallan a continuación:

- Al nivel formativo, se dará importancia a capacitaciones periódicas en temas relacionados a su ejercicio laboral.
- Tendrán derecho a quince días anuales de vacaciones, contando los días no laborables. (Corte Nacional, 2005)
- Los trabajadores se encontrarán registrados en el Instituto de Seguridad Social del Ecuador. Eventualmente, según el crecimiento de la empresa se establecerá la contratación de seguro de salud corporativo privado.
- Las mujeres embarazadas contarán con los beneficios determinados en el Código de Trabajo, en los artículos 153 y 154, donde se estipula el respeto a su contrato bajo las condiciones de embarazo y además el permiso por maternidad por 12 semanas. (Corte Nacional, 2005)
- Descuento de consumo personal e intransferible del 10% en las cafeterías.

#### **7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

De acuerdo al inciso 4 de la Codificación de Ley de Compañías, artículos 114 y 115, los derechos y restricciones de accionistas e inversores en una Compañía Limitada, son los siguientes:

**“Art. 114.-** El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas

*graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;*

*h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.*

*i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,*

*j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.*

**Art. 115.-** *Son obligaciones de los socios:*

*a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;*

*b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;*

*c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;*

*d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;*

*e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;*



f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía” (Superintendencia de Compañías, 1999)

#### **7.6. Equipo de asesores y servicios**

La empresa recibirá asesoría externa en el área contable.

#### **Asesor Contable**

<b>Naturaleza del puesto</b>
Elaborar y procesar en el sistema los registros contables y tributarios de la empresa
<b>Funciones y Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar Retenciones.</li> <li>▪ Realizar Planillas del IESS.</li> <li>▪ Revisión de gastos de proyecto</li> <li>▪ Ingreso de información de gastos al sistema</li> <li>▪ Prepara información para estados financieros</li> <li>▪ Verificación de cuentas contables.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contabilización de roles de pago y provisiones</li> <li>▪ Realizar roles de pago</li> <li>▪ Respaldo de información contable</li> <li>▪ Revisión de horas extras del personal</li> </ul>	
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller en Contabilidad</li> <li>▪ Contabilidad y Auditoría Tercer Nivel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de actualización tributaria</li> <li>▪ Cursos Contables</li> <li>▪ Cursos Básicos de Computación</li> <li>▪ Manejo de programas contables</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	
Experiencia 2 años mínimo en cargos similares	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Comportamiento Ético</li> <li>▪ Trabajo en Equipo</li> <li>▪ Calidad en el Trabajo</li> <li>▪ Autodesarrollo</li> <li>▪ Disposición al trabajo</li> <li>▪ Aptitud: Orden y Organización</li> <li>▪ Iniciativa y toma de decisiones</li> <li>▪ Colaboración</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul>	

## CAPÍTULO VIII. CRONOGRAMA GENERAL

### 8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Una vez establecido el plan de negocios, el cual es la base para la implementación y puesta en marcha del negocio las siguientes actividades:

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Constitución de la empresa.	Directorio y Gerente General
Localización y adecuación de oficinas.	Gerente General
Selección del personal administrativo.	Directorio y Gerente General
Localización de local para cafetería.	Gerente General
Gestión de permisos necesarios para la apertura de la cafetería.	Gerente General y Mensajero
Adecuación del inmueble de cafetería.	Gerente General y Arquitecto
Selección del personal de cafetería.	Gerente General y Coordinador de Logística
Compra de maquinaria necesaria con proveedores seleccionados.	Gerente General y Coordinador de Logística
Compra de insumos iniciales.	Coordinador de Logística
Gestión de campaña de lanzamiento y apertura.	Gerente General
Apertura.	Todo el personal

Tabla 50  
Actividades  
y  
responsabl  
es

## **8.2. Diagrama**

El diagrama se encuentra en el anexo 14.21

## **8.3. Riesgos e imprevistos**

Los principales riesgos e imprevistos que puede existir en el proceso de apertura del local es la dificultad de obtención de los permisos de operación por parte de las entidades pertinentes. Por este motivo, se tomará en cuenta una previsión en las actividades de 15 días, es decir, la planificación se realizará con fecha límite 15 días antes de la apertura.

La máquina para preparar las bebidas será previamente utilizada dos días antes de la apertura, en la cual se realizarán todas las bebidas que indica el menú para determinar su buen funcionamiento.

Los proveedores también pueden representar un inconveniente en la apertura al no proporcionar los insumos acordados en el tiempo indicado, por lo cual se realizará el abastecimiento con 5 días previos a la apertura.

## **CAPÍTULO IX. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **9.1. Supuestos y criterios utilizados**

Las ventas calculadas se estimaron bajo el supuesto detallado en la descripción de la demanda en el punto 3.6.1., bajo un promedio de consumo por cliente de \$2.99.

El primer año de ejercicio de la cafetería se estima un crecimiento trimestral del 5%. Para los años posteriores el crecimiento igualmente es del 5%, el cual corresponde al promedio de la industria.

El porcentaje del mercado objetivo, 11%, se define bajo la capacidad de atención y crecimiento de la cafetería como una unidad para todo un año de ejercicio.

El inventario es administrado desde la oficina matriz con un inventario mensual de cinco semanas de acuerdo a lo especificado en el punto 6.7 del capítulo de operaciones.

La localización geográfica ideal se determina bajo el perfil del consumidor objetivo, es decir zonas urbanas y recreacionales, cercanas a lugares sociales, oficinas o universidades.

El número necesario de personas para la operación en la cafetería es de cuatro personas, siendo una un elemento rotativo para manejar tres personas permanentes en cafetería.

El análisis financiero individual es por cada cafetería, es decir no se incluye dentro de inversiones la apertura una nueva cafetería. Las cafeterías son analizadas independientemente para determinar su rentabilidad como una unidad de trabajo. También se presenta el escenario consolidado donde se incluye las aperturas del año 4 y 5.

El precio determinado en el financiero es el de la bebida de tamaño grande.

## **9.2. Riesgos y problemas principales**

El riesgo que existe en la implementación es la no obtención de los permisos para la apertura del local. El equipo encargado deberá tener previsión en la recolección de todos los documentos necesarios y el cumplimiento de plazos de entrega.

El incremento de los costos se verá evaluado en el análisis de sensibilidad de costos y gastos para conocer el máximo posible que se puede manejar sin repercutir en los costos.

Los gustos y preferencias siempre serán tomados en cuenta para ir a la vanguardia de los consumidores.

## CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

### 10.1. Inversión Inicial

La inversión inicial que se considera por el proyecto inicial, es decir el establecimiento de la oficina administrativa y la primera cafetería son los siguientes:

Tabla 51

Inversión Inicial

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 1.528,00</b>
Escritorios	\$165,00	4	\$ 660,00
Silla para oficina	\$28,00	12	\$ 336,00
Mesa de Reuniones	\$160,00	1	\$ 160,00
Silla para sala de reuniones	\$28,00	4	\$ 112,00
Archivador de 4 cajones	\$130,00	2	\$ 260,00
<b>Equipos de computación</b>			<b>\$ 4.153,00</b>
Computadora oficina	\$699,00	4	\$ 2.796,00
Computadora cafetería	\$699,00	1	\$ 699,00
Teléfono	\$40,00	4	\$ 160,00
Impresora Samsung (oficina)	\$239,00	1	\$ 239,00
Impresora Epson (cafetería)	\$259,00	1	\$ 259,00
<b>Equipos de cafetería</b>			<b>\$ 13.453,96</b>
Cafetera Gaggia Nera de dos Grupo	\$4.450,00	1	\$ 4.450,00
Molino de café Quality	\$690,00	1	\$ 690,00
Licadoras FRP/150	\$694,00	1	\$ 694,00
Vitrina Refrigerada ISA	\$6.350,00	1	\$ 6.350,00
Refrigeradora Indurama	\$1.169,96	1	\$ 1.169,96
Microondas LG	\$100,00	1	\$ 100,00
<b>Muebles y Enseres de cafetería</b>			<b>\$ 3.220,00</b>
Góndola lateral de 1.65 de alto x 1.00 largo x 0.50 fondo	\$180,00	2	\$ 360,00
Sillas	\$75,00	24	\$ 1.800,00
Mesas	\$135,00	6	\$ 810,00
Sillón en L - 6 puestos	\$250,00	1	\$ 250,00
<b>Inmueble</b>	<b>m2</b>		<b>\$ 30.000,00</b>
Adecuaciones cafetería	\$400,00	75	\$ 30.000,00
<b>Vehículos</b>			<b>\$ 10.000,00</b>
Van repartidora	\$10.000,00	1	\$ 10.000,00
<b>Constitución</b>			<b>\$ 1.490,00</b>
Gastos de constitución	\$1.000,00	1	\$ 1.000,00
Registro de marca	\$290,00	1	\$ 290,00
Permisos municipales	\$200,00	1	\$ 200,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 63.844,96</b>
		<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 5.756,55</b>
		<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 69.601,51</b>

El capital de trabajo neto es de USD 6.640, referirse al anexo 14.43.

La inversión para una nueva cafetería es la siguiente:

Tabla 52

Inversión Inicial cafetería

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	
<b>Equipos de computación</b>			<b>\$ 958,00</b>
Computadora cafetería	\$699,00	1	\$ 699,00
Impresora Epson (cafetería)	\$259,00	1	\$ 259,00
<b>Equipos de cafetería</b>			<b>\$ 13.453,96</b>
Cafetera Gaggia Nera de dos Grupo	\$4.450,00	1	\$ 4.450,00
Molino de café Quality	\$690,00	1	\$ 690,00
Licadoras FRP/150	\$694,00	1	\$ 694,00
Vitrina Refrigerada ISA	\$6.350,00	1	\$ 6.350,00
Refrigeradora Indurama	\$1.169,96	1	\$ 1.169,96
Microondas LG	\$100,00	1	\$ 100,00
<b>Muebles y Enseres de cafetería</b>			<b>\$ 3.220,00</b>
Góndola lateral de 1.65 de alto x 1.00 largo x 0.50 fondo	\$180,00	2	\$ 360,00
Sillas	\$75,00	24	\$ 1.800,00
Mesas	\$135,00	6	\$ 810,00
Sillón en L - 6 puestos	\$250,00	1	\$ 250,00
<b>Inmueble</b>	<b>m2</b>		<b>\$ 30.000,00</b>
Adecuaciones cafetería	\$400,00	75	\$ 30.000,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 47.631,96</b>

## 10.2. Fuentes de ingresos

### 10.2.1. Ingresos

La fuente de ingresos son las ventas directas en las cafeterías. De acuerdo a la entrevista con José Luis Tello de Juan Valdez la distribución de ingresos por línea de producto en dicha empresa es de 30% bebidas frías, 26% bebidas calientes, 22% pastelería y acompañantes, y 22% productos adicionales. De esta manera y según el margen de ventas se determinará los ingresos siendo fuentes primarias los alimentos & bebidas y secundarias los productos adicionales.

## 10.3. Costos Fijos y Variables

### 10.3.1. Costos variables

Los costos variables son los insumos necesarios para la elaboración de los alimentos y bebidas:



- Materia prima: café, azúcar, aderezos.
- Empaques: vasos, tapas, capuchones, mezcladores.
- Productos adicionales: café, termos, pulseras promocionales.

En el anexo 14.35 se detalla los costos unitarios por producto.

### 10.3.2. Costos fijos

Los costos fijos en los que se incurre anualmente son:

- Servicios básicos
  - Electricidad
  - Agua
  - Telefonía
  - Internet
- Arriendo oficina
- Arriendo local
- Sueldos y Salarios

Tabla 53

Gastos Generales

GASTOS GENERALES (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41	\$ 1.021,03
Arriendo oficina	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Arriendo local	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 27.783,00	\$ 43.758,23
Internet	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 1.944,81	\$ 3.063,08
Seguro	\$ 672,00	\$ 705,60	\$ 740,88	\$ 1.555,85	\$ 2.450,46
Electricidad	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 2.917,22	\$ 4.594,61
Suministros de oficina	\$ 406,28	\$ 426,59	\$ 447,92	\$ 470,32	\$ 493,84
Suministros de limpieza	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
Mercadeo	\$ 14.955,00	\$ 15.702,75	\$ 16.487,89	\$ 34.624,56	\$ 54.533,69
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>37.153,28</b>	<b>39.010,94</b>	<b>40.961,49</b>	<b>77.422,28</b>	<b>117.426,75</b>

Los seguros seleccionados para proteger el local dentro del ejercicio de su actividad son de incendios y contra robos. En la entrevista de asesoría con Valeria Lara, asesora comercial de Tecniseguros, indicó que la tasa para la prima es de 0,21% aproximadamente. De ello se establece los siguientes montos a ser asegurados:

Tabla 54

Seguros

Seguro contra robo

<b>Ventas</b>	\$150.000,00
<b>Infraestructura</b>	\$ 60.000,00
<b>Inventario</b>	\$ 10.000,00
<b>Tasa</b>	0,21%
<b>Prima anual</b>	\$ 462,00

Seguro contra incendio

<b>Valor a asegurar</b>	100000
<b>Tasa</b>	0,21%
<b>Prima anual</b>	\$ 210,00

<b>Total</b>	\$ 672,00
<b>Mensual</b>	\$ 56,00

Fuente: Tecniseguros (Lara, 2012)

#### 10.4. Margen bruto y margen operativo

El margen bruto para el primer año para una cafetería es de \$ 114.701,23; es decir el resultado de las ventas menos costo de ventas genera un margen del 66.29%. Sin embargo el margen operativo (incluyendo los gastos de ventas y administrativos) es de \$ 25.504,05, un margen del 14.74%

Tabla 55

Margen bruto y operativo individual

Margen	Margen Bruto				
	Año				
	1	2	3	4	5
Bruto	65,83%	65,83%	65,83%	65,83%	65,83%
Operativo	9,71%	10,72%	13,30%	16,36%	18,62%

El margen operativo considerando nuevas aperturas varía a partir del cuarto año. El margen bruto es constante debido a que la variación en incremento de ventas es proporcional con la variación de costos.

Tabla 56

Margen bruto y operativo consolidado

	<b>Margen Bruto</b>				
	<b>Año</b>				
<b>Margen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Bruto	65,83%	65,83%	65,83%	65,83%	65,83%
Operativo	9,71%	10,72%	13,30%	21,48%	25,49%

Para mayor detalle referirse al Estado de Resultados en el anexo 14.37 y 14.38

#### **10.5. Estado de resultados actual y proyectado**

El estado de resultados por proyecto individual y consolidado actual y proyectado se encuentra en el anexo 14.37 y 14.38

#### **10.6. Balance General actual y proyectado**

El balance general actual y proyectado consolidado se encuentra en el anexo 14.40.

#### **10.7. Estado de Flujo de Caja actual y proyectado**

El estado de flujo de caja actual y proyectado se evaluó en los siguientes formatos y escenarios:

- Apalancado
  - Esperado
  - Optimista
  - Pesimista
- Desapalancado
  - Esperado
  - Optimista
  - Pesimista

La variación entre el escenario esperado con el optimista y pesimista, en del +5% y -5%, según corresponda. Esto se debe a la variación de crecimiento de la industria y el margen de error en la investigación de mercado.

Al igual que el estado de resultados, el flujo de caja se presenta en versión individual por una cafetería y consolidado al considerar aperturas. El detalle se encuentra en el anexo 14.40 y 14.41 respectivamente.

### 10.8. Punto de equilibrio

El negocio maneja varios productos, por lo cual para la determinación de su punto de equilibrio se ha tomado en cuenta la metodología del margen de contribución ponderado como la diferencia entre el precio y costo variable. Se calcula de la siguiente manera:

- Establecer el porcentaje de producción de cada producto
- Determinar el total de costos variables
- Definir el margen de contribución, precio menos costos variables totales
- Calcular el promedio de los márgenes de contribución de cada producto y así se obtiene el margen de contribución promedio
- Multiplicar el margen de contribución promedio con los costos fijos y se obtiene el punto de equilibrio monetario
- Multiplicar el punto de equilibrio monetario por cada uno de los porcentajes de producción y se obtiene las unidades mínimas de producción.(PYMES Futuro, sf)

A continuación se detalla el valor monetario y unidades mínimas de venta para alcanzar el punto de equilibrio:

Tabla 57

Punto de Equilibrio monetario

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Punto de Equilibrio Monetario</b>	\$ 57.199,85	\$ 54.480,50	\$ 51.890,35	\$ 49.423,04	\$ 47.073,94

Tabla 58

Punto de Equilibrio cantidad

Producto	Unidades Mínimas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cappuccino	6.462	6.785	7.124	7.480	7.853
Mocaccino	5.721	6.007	6.307	6.622	6.953
Expreso	905	950	997	1.047	1.098
Té	2.269	2.381	2.500	2.625	2.756
Chocolate	1.540	1.617	1.697	1.781	1.870
Café Late	448	470	494	518	543
Macciato	1.712	1.797	1.887	1.981	2.080
Smoothie	7.722	8.109	8.513	8.939	9.385
Frapuccino	6.811	7.152	7.509	7.884	8.277
Agua/Otros	3.633	3.814	4.004	4.204	4.414
Café Helado	2.719	2.855	2.997	3.147	3.304
Humita	2.269	2.381	2.500	2.625	2.756
Quimbolito	3.633	3.814	4.004	4.204	4.414
Empanadas	3.633	3.814	4.004	4.204	4.414
Postres	6.811	7.152	7.509	7.884	8.277
Varios	905	950	997	1.047	1.098

La empresa se caracteriza por costos fijos elevados, específicamente en nómina por la rotación de horarios y días laborables de la fuerza de venta en locales. El costo variable viene relacionado directamente con los insumos necesarios para la producción de cada uno de los productos.

Los precios pueden variar de la siguiente manera con su respectivo escenario:

Tabla 58

Sensibilidad precio

	Variación Precio
Esperado	7%
Optimista	10%
Pesimista	4%

El detalle de los precios unitarios por cada escenario se encuentra en el anexo 14.42. Con estas variaciones indicadas anteriormente los precios pueden bajar para que la empresa se encuentre en su punto de equilibrio,

## 10.9. Control de costos importantes

Como se indicó en el punto 10.7 el análisis se evaluó los flujos en 2 formatos distintos, con 3 escenarios para determinar el impacto de un crecimiento o contracción del negocio. Además se toma en consideración la inflación del 5% y un incremento salarial del 6%. (BCE, 2012) (El Financiero, 2011)

Adicional a esto se determinó la sensibilidad en los egresos. Para cada escenario, el flujo de caja libre se evaluó para determinar el incremento máximo que la cafetería puede tener en sus costos y gastos, con el siguiente resultado:

Tabla 59

Sensibilidad costos y gastos

	Variación Costo
Esperado	8,66%
Optimista	12,22%
Pesimista	4,94%

El detalle se encuentra en el anexo 14.42

El riesgo general del proyecto que maneja Café Sumaq por la inversión en una cafetería es del 13.60% (anexo 14.46)

El cálculo del mismo se basa en la probabilidad de ocurrencia de los tres escenarios anteriormente indicados. Al desconocer con exactitud dicha probabilidad se les asigna un 33% a cada uno en el primer año. A partir del segundo año, la probabilidad del escenario esperado será mayor conforme el negocio se vaya dando a conocer y afiance, y así sucesivamente para el resto de años.

## 10.10. Índices Financieros

### 10.10.1. Liquidez

Los índices de liquidez tienen un porcentaje elevado debido a que dentro del negocio no se maneja crédito hacia los clientes y junto con el afianzamiento

con proveedores se logra un crédito a treinta días, además del correcto manejo de inventarios y reposiciones.

Tabla 60  
Índices de Liquidez

	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Razón Corriente</b>	110%	120%	154%	143%	132%
<b>Prueba Ácida</b>	56%	74%	108%	101%	95%

### 10.10.2. Rentabilidad

La rentabilidad del proyecto alcanza su nivel máximo con el margen de utilidad al quinto año con la tercera apertura debido a una mejor distribución de los gastos administrativos y mejora en los costos de materia prima al alcanzar un mayor volumen.

El retorno sobre la inversión es elevado al final del ejercicio por las ventas que representan las nuevas aperturas. Al igual la rotación sobre los activos va mejorando por un incremento directo en las ventas a lo largo que Café Sumaq se va consolidando y mejorando las ventas.

Finalmente el retorno sobre el patrimonio incrementa en los últimos años por la reinversión de las utilidades para nuevas aperturas, las cuales generan nuevas ventas y un mejor rendimiento en el patrimonio de los accionistas.

Tabla 61  
Índices de Rentabilidad

	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Margen de utilidad</b>	4,39%	5,49%	7,56%	13,39%	16,18%
<b>ROI</b>	10,62%	14,65%	22,24%	46,69%	89,82%
<b>ROA</b>	26,58%	32,35%	44,25%	80,39%	106,03%
<b>ROE</b>	23,77%	24,70%	27,27%	48,96%	48,50%

### 10.10.3. Desempeño

La rotación de inventarios es atractiva ya que se rige a la política del manejo de inventarios mensuales. Esta va decreciendo con el paso de los años por la variación en las ventas de las cafeterías las cuales representan una mayor necesidad en abastecimiento.

Tabla 62

Índices de Desempeño

	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Rotación de Inventarios</b>	11	12	12	13	15
<b>Rotación en días</b>	32	31	29	28	24

### 10.11. Valuación

El proyecto se evalúa de manera individual y consolidada, igualmente en los tres escenarios anteriormente mencionados considerando endeudamiento o no endeudamiento.

El proyecto de la cafetería analizado individualmente tiene el siguiente valor y rentabilidad:



## Apalancado

Tabla 63

Valuación apalancada

	FCL	
	VAN	TIR
<b>Esperado</b>	\$ 29.299,17	25%
<b>Optimista</b>	\$ 44.323,50	31%
<b>Pesimista</b>	\$ 14.253,08	19%

## No apalancado

Tabla 64

Valuación no apalancada

	FCL	
	VAN	TIR
<b>Esperado</b>	\$ 15.942,88	23,80%
<b>Optimista</b>	\$ 29.391,61	29,83%
<b>Pesimista</b>	\$ 2.485,01	17,59%

Se observa que en el caso del valor del proyecto en el escenario pesimista no apalancado es de apenas dos mil dólares. Por ello se sugiere que el proyecto tenga un porcentaje de deuda para contrarrestar estos efectos producto de la carencia de fuentes de financiamiento.

El cálculo del CAPM se detalla en el anexo 14.44.

## CAPÍTULO XI. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 11.1. Financiamiento deseado

La inversión necesaria para el desarrollo del negocio es de aproximadamente \$ 70.000 considerando inmueble, inventario y maquinaria. Además se considera el capital de trabajo neto para el primer mes.

La inversión indicada a continuación detalla la primera apertura. La apertura en el año cuatro y cinco se manejará con la reinversión de utilidades retenidas.

### 11.2. Estructura de capital y deuda buscada

La inversión tendrá la siguiente estructura entre deuda e inversión de capital:

Tabla 65

Financiamiento

<b>Financiamiento</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Participación</b>
Capital Socios	\$ 24.000,00	34,05%
Crédito Necesario	\$ 46.484,96	65,95%
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 70.484,96</b>	

### 11.3. Capitalización

El capital de la empresa provendrá de dos socios externos y un propietario de la empresa.

Tabla 66

Capitalización

<b>Capital de Socios</b>		
<b>Accionistas</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Socio 1	\$ 8.000,00	33,33%
Socio2	\$ 8.000,00	33,33%
Socio 3	\$ 8.000,00	33,33%
<b>Total</b>	<b>\$ 24.000,00</b>	<b>100%</b>

#### 11.4. Uso de fondos

El destino de los fondos para el cuál es necesaria la inversión es la siguiente:

Tabla 67

Uso de fondos

Descripción	Costo
Muebles y Enseres	\$ 1.528,00
Equipos de computación	\$ 4.153,00
Equipos de cafetería	\$ 13.453,96
Muebles y Enseres de cafetería	\$ 3.220,00
Inmueble	\$ 30.000,00
Vehículos	\$ 10.000,00
Constitución	\$ 1.490,00
<b>Total</b>	<b>\$ 63.844,96</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 5.756,55</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 70.484,96</b>

El capital de trabajo considera la compra de los primeros suministros de inventario y además el pago anticipado de publicación en revistas. El detalle de cada inversión se encuentra en el anexo.

#### 11.5. Retorno para el inversionista

El retorno al inversionista para el inversionista es el siguiente en el caso de análisis de una cafetería.

Tabla 68

Título: Retorno al inversionista por cafetería

	Flujo de Caja de los Socios	
	VAN	TIR
<b>Esperado</b>	\$ 16.162,87	40%
<b>Optimista</b>	\$ 31.824,02	54%
<b>Pesimista</b>	\$ 2.898,69	24%

En el análisis del proyecto global es el siguiente:

Tabla 69

Retorno al inversionista del proyecto.

	<b>Flujo de Caja de los Socios</b>	
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Esperado</b>	\$ 44.007,73	53%
<b>Optimista</b>	\$ 50.267,71	66%
<b>Pesimista</b>	\$ 19.685,86	37%

Ambos escenarios consideran el financiamiento a través de deuda y capital accionario. El cálculo del CPPC se encuentra en el anexo 14.45

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1. Conclusiones

La creación de Café Sumaq es viable. Esto se determinó a través de la evaluación del proyecto consolidado, es decir incluyendo las nuevas aperturas para el año 4 y 5, y por otro lado como un proyecto independiente. La industria de alimentos y bebidas muestra un constante crecimiento a lo largo de los años, un 5% en promedio, junto con el ingreso de nuevos participantes en el mercado.

A través de la investigación de mercados se ha confirmado la apertura de los consumidores hacia un nuevo concepto de cafetería con un 66% de mercado que “definitivamente asistiría” y un 34% que “probablemente lo haría”, lo cual representa una nueva opción dentro de las marcas existentes en el mercado. Además se pudo detectar que el concepto no debe caer en la tradicionalidad de las cafeterías del centro histórico, sino ofrecer un ambiente moderno con reseñas y concepto ecuatoriano a través de imágenes, sus productos y decoración, evitando sobrecargar con música tradicional del país.

El consumidor potencial de Café Sumaq busca un lugar de distracción y sociabilización para salir de la rutina, con la compañía en especial de sus amigos y grupo cercano por lo cual Café Sumaq debe representar un punto de encuentro en un ambiente moderno y tranquilo. La base para posicionar la marca será por medio de redes sociales y dentro de sus establecimientos para convertir a los consumidores en embajadores de la misma. El equipo gerencial debe estar conformado por gente experimentada en el negocio de alimentos y bebidas, además del personal de cafetería y ser preferentemente ecuatorianos y demostrar orgullo de lo mismo.

El negocio como lo demuestra el análisis financiero es viable y rentable a lo largo de los años. Un incremento en la rentabilidad se genera a partir del cuarto año con las nuevas aperturas. Sin embargo es importante el financiamiento

como fuente de deuda para obtener una VAN positivo del proyecto en caso de encontrarse en el horario pesimista

## **12.2. Recomendaciones**

El presenta análisis ha comprobado la viabilidad del proyecto por lo cual se recomienda la implementación del mismo. La fuente ideal de selección de recursos financieros es a través de la selección de financiamiento mediante préstamo y capital accionario para tener un mejor desempeño del mismo.

La variación de costos en materia es importante llevar un control para no afectar la rentabilidad del negocio.

La constante atención a los consumidores y sus sugerencias, además como mantener la calidad de las bebidas y ofrecer un ambiente cómodo son claves del éxito dentro del negocio.

### 13. REFERENCIAS

América Economía. (1 de Enero de 2011). A fuego lento: la cadena Sweet & Coffee prepara su arribo a Panamá. Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fuego-lento-la-cadena-sweet-coffee-prepara-su-arribo-panama>

ANECAFE. (2010). Rueda de Prensa - Tasa Dorada 2010. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de [http://www.anecafe.org.ec/documentos/rueda\\_de\\_prensa\\_taza\\_dorada\\_2010\(3\).pdf](http://www.anecafe.org.ec/documentos/rueda_de_prensa_taza_dorada_2010(3).pdf)

ANECAFE. (2011). Nuestros Asociados. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de <http://www.anecafe.org.ec/cafe-ecuador/nuestros-asociados/page/1>

ANECAFE. (2011). Precios del Café. Recuperado el 3 de Diciembre de 2011, de <http://www.anecafe.org.ec/>

ANECAFE. (2012). Taza Dorada. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de <http://www.anecafe.org.ec/cafe-ecuador/taza-dorada/taza-dorada-2012>

Aroma México. (sf). Cafetera Gaggia. Recuperado el 22 de Mayo de 2012, de [http://www.riccoaroma.com.mx/index\\_archivos/Page1175.htm](http://www.riccoaroma.com.mx/index_archivos/Page1175.htm)

Banco Central del Ecuador. (2012). Estadísticas Macroeconómicas Enero 2012. Quito: Dirección de Estadística Nacional.

Banco Central del Ecuador. (2012). Estadísticas Macroeconómicas Enero 2012. Quito: Dirección de Estadística Nacional.

Banco Central del Ecuador. (sf). Cuentas Nacionales 22. Recuperado el 4 de Diciembre de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>

BCE. (30 de Julio de 2012). Inflación. Recuperado el 30 de Julio de 2012, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Café Vélez. (sf). Café de Origen. Recuperado el 19 de Mayo de 2012, de [http://www.cafevelez.com/nuestros\\_productos02.html](http://www.cafevelez.com/nuestros_productos02.html)

Café Vélez. (sf). Detrás de la Marca. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de [http://www.cafevelez.com/detras\\_de\\_la\\_marca05.html](http://www.cafevelez.com/detras_de_la_marca05.html)

Cafeterías Café. (sf). Paquetes para iniciar una cafetería. Recuperado el 14 de Abril de 2012, de <http://www.cafeteriascafe.com/index/op/ctg/id/paquetes.html>

Cámara de Industrias del Guayas. (sf). Política Salarial. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de [http://www.camaraindustriasguay.com/archivos/documentos/\\_\\_\\_politica\\_salarial\\_actualizado\\_nov.pdf](http://www.camaraindustriasguay.com/archivos/documentos/___politica_salarial_actualizado_nov.pdf)

CAPTUR. (2008). Sector Alimentos y Bebidas. Recuperado el 30 de Noviembre de 2011, de [http://www.captur.travel/web2011/estadisticas\\_turisticas/estadisticas\\_turisticas.html](http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/estadisticas_turisticas.html)

CAPTUR. (2010). Salarios Mínimos Sectoriales Alimentos y Bebidas. Recuperado el 4 de Diciembre de 2011, de [http://www.captur.com/Docs/Salario\\_Alimentos\\_Bebidas.pdf](http://www.captur.com/Docs/Salario_Alimentos_Bebidas.pdf)

Corte Nacional. (15 de Octubre de 2005). Código de Trabajo. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de Artículo 136: [http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo_trabajo.pdf)

Corte Nacional. (15 de Octubre de 2005). Código de Trabajo. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de Artículo 69: [http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo_trabajo.pdf)

Corte Nacional. (15 de Octubre de 2005). Código de Trabajo. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de Artículo 153 y 154: [http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo_trabajo.pdf)

David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David. (págs. 184-185) México: Pearson Educación.



David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David, Conceptos de Administración Estratégica (págs. 210-211). México: Pearson Educación.

David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David, Conceptos de Administración Estratégica (págs. 199-202). México: Pearson Educación.

Design, S. P.-F. (24 de Julio de 2012). Construcción Isla de Café en Centro Comercial. (A.Lara, Entrevistador)

Diario El Hoy. (22 de Mayo de 2012). Ecuador rezagado en el acceso a internet. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-el-acceso-a-internet-476491.html>

Diario El Hoy. (4 de Julio de 2010). La cultura de tomar café pega en los ecuatorianos. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de <http://www.eluniverso.com/2008/10/26/0001/9/2C6FA5A94E0A44898A2DBE463AD1A132.html>

Diario El Hoy. (8 de Diciembre de 2006). El país bebe más café que hace un lustro. Recuperado el 12 de Diciembre de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-pais-bebe-mas-cafe-que-hace-un-lustro-252931-252931.html>

Diario Expreso. (7 de Julio de 2010). El café soluble ubica al Ecuador en la élite mundial. Recuperado el 10 de Abril de 2011, de [www.diario-expreso.com/ediciones/2010/07/12/nacional/actualidad/el-cafe-soluble-ubica-a-ecuador-en-la-elite-mundial/](http://www.diario-expreso.com/ediciones/2010/07/12/nacional/actualidad/el-cafe-soluble-ubica-a-ecuador-en-la-elite-mundial/)

Dilipa. (2012). Suministros de oficina. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de <http://www.dilipa.com.ec/suministros-de-oficina.html>

El Comercio. (16 de Octubre de 2011). Por qué crece el PIB . Recuperado el 17 de Enero de 2012, de Vicente Albornoz: [http://www.elcomercio.com/vicente\\_albornoz/crece-PIB\\_0\\_572942806.html](http://www.elcomercio.com/vicente_albornoz/crece-PIB_0_572942806.html)

El Comercio. (29 de Diciembre de 2011). El nuevo salario básico para el 2012 será de USD 292. Recuperado el 16 de Enero de 2012, de [http://www.elcomercio.com/negocios/nuevo-salario-basico-USD\\_0\\_617938246.html](http://www.elcomercio.com/negocios/nuevo-salario-basico-USD_0_617938246.html)

El Comercio. (7 de Septiembre de 2011). Los empresarios proyectan un 2012 de menor actividad . Recuperado el 14 de Enero de 2012, de [http://www.elcomercio.com/negocios/empresarios-proyectan-menor-actividad\\_0\\_549545196.html](http://www.elcomercio.com/negocios/empresarios-proyectan-menor-actividad_0_549545196.html)

El Español. (sf). ¿Quiénes somos? Recuperado el 11 de Julio de 2012, de <http://www.elespaniol.com/index.html>

El Espectador. (14 de Abril de 2008). Fedecafé abrirá 17 tiendas Juan Valdez en Ecuador. Recuperado el 10 de Diciembre de 2011, de <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo-fedecafe-abrira-17-tiendas-juan-valdez-ecuador>

El Financiero. (1 de Diciembre de 2011). Incremento salarial 2012. Recuperado el 30 de Julio de 2012, de [http://www.elfinanciero.com/alpunto\\_entrevista/tema\\_02\\_2011/alpunto\\_02\\_2011.pdf](http://www.elfinanciero.com/alpunto_entrevista/tema_02_2011/alpunto_02_2011.pdf)

El Hoy. (14 de Julio de 2010). La cultura de tomar café pega en los ecuatorianos. Recuperado el 11 de Abril de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-cultura-de-tomar-cafe-pega-en-los-ecuatorianos-418778.html>

El Hoy. (9 de Noviembre de 2012). Cafeterías y cafés para todo gusto. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cafeterias-y-cafes-para-todo-gusto-281887.html>

El Universo. (1 de Octubre de 2011). Rafael Correa destaca crecimiento económico de Ecuador. Recuperado el 17 de Enero de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2011/10/01/1/1356/rafael-correa-destaca-crecimiento-economico-ecuador.html>

El Universo. (29 de Septiembre de 2008). El café extiende su olor con nueva competencia. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de <http://www.eluniverso.com/2008/10/26/0001/9/2C6FA5A94E0A44898A2DBE463AD1A132.html>

Galindo, E. (2006). Estadística Métodos y Aplicaciones. (pág. 210) Quito: ProCiencia.

Guevara, A. B. (7 de Mayo de 2012). Coordinadora de Marketing Externo Sweet & Coffee. (A. Lara, Entrevistador)

IEPI. (2 de Abril de 2010). REQUISITOS PARA EL REGISTRO DE UN SIGNO DISTINTIVO. Recuperado el 31 de Enero de 2011, de [http://www.iepi.gob.ec/files/general/Requisitos\\_para\\_registro\\_de\\_Signo\\_Distintivo.pdf](http://www.iepi.gob.ec/files/general/Requisitos_para_registro_de_Signo_Distintivo.pdf)

IEPI. (sf). Signos Distintivos. Recuperado el 29 de Enero de 2011, de <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-32.html>

INEC. (2010). Fascículo Provincial . Recuperado el 20 de Julio de 2012, de Pichincha:  
[http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/pichincha.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf)

INEC. (2011). Estadísticas sociales/ Evolución de Mercado Laboral-Septiembre 2011. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

INEC. (5 de Diciembre de 2011). Boletines de Prensa. Recuperado el 5 de Febrero de 2012, de: [http://www.inec.gov.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45](http://www.inec.gov.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=45)

3:el35dela-poblaciondequitonaciofuera delcanton-  
&catid=68:boletines&Itemid=51&lang=es

INEC. (Septiembre de 2011). Estadísticas. Recuperado el 5 de Febrero de 2012, de Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

Instituto Ecuatoriano de Economía Política. (sf). LAS MEDIDAS ECONÓMICAS EN EL GOBIERNO DE RAFAEL CORREA: EVALUACIÓN Y PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO. Recuperado el 28 de Julio de 2012, de [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1725&catid=31:desarrollo-economico&Itemid=101](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1725&catid=31:desarrollo-economico&Itemid=101)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). Reporte Anual de Estadísticas de TICs 2011. Recuperado el 12 de Junio de 2012, de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf)

Juan Valdez. (2010). Procafecol SA - Gestión 2010. Recuperado el 3 de Diciembre de 2011, de [http://www.juanvaldezcafe.com/updates/files/accionistas/INFORME%20DE%20GESTION%202010%20FINAL%20\(Abril%2015%20-%202011\)2.pdf](http://www.juanvaldezcafe.com/updates/files/accionistas/INFORME%20DE%20GESTION%202010%20FINAL%20(Abril%2015%20-%202011)2.pdf)

Juan Valdez. (2011). Informe de Gestión 2011. Recuperado el 25 de Abril de 2012, de <http://www.juanvaldezcafe.com/updates/files/accionistas/InformedeGestion2011.pdf>

Juan Valdez. (sf). Costo de Inversión. Recuperado el 24 de Abril de 2012, de [http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/65/menu\\_internal/](http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/65/menu_internal/)

Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. (pág. 325) México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2008). Fundamentos de Marketing. (pág. 469) México: Pearson Educación.

La Revista. (26 de Junio de 2011). Cultura del café. Recuperado el 5 de Diciembre de 2011, de <http://archivo.larevista.ec/me-entretiene/tendencias/cultura-del-cafe>

Lara, V. (15 de Julio de 2012). Seguros para sector comercial. (A. Lara, Entrevistador)

Mc. Donalds Ecuador. (sf). Mc. Café. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://mcdonalds.com.ec/#/NPC%253ARestaurant>

Ministerio de Relaciones Laborales. (23 de Diciembre de 2010). Acuerdo Ministerial 249. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de [http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=312:acuerdos-ministeriales-2010&catid=119:acuerdos-ministeriales](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=312:acuerdos-ministeriales-2010&catid=119:acuerdos-ministeriales)

Ministerio de Relaciones Laborales. (24 de Diciembre de 2010). Acuerdo Ministerial 255. Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de [http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=312:acuerdos-ministeriales-2010&catid=119:acuerdos-ministeriales](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=312:acuerdos-ministeriales-2010&catid=119:acuerdos-ministeriales)

Ministerio de Relaciones Laborales. (sf). Salarios. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de <http://www.mrl.gob.ec>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (18 de Abril de 2008). Catastro Pichincha 2008. Recuperado el 30 de Noviembre de 2011, de [http://www.turismo.gob.ec/documentos/reportesCatastro/pichincha\\_alojamiento.pdf](http://www.turismo.gob.ec/documentos/reportesCatastro/pichincha_alojamiento.pdf)

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2009). Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009. Recuperado el 10 de Diciembre de 2011, de [http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/Boletin\\_de\\_Estadisticas\\_Turísticas\\_2005-2009.pdf](http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/Boletin_de_Estadisticas_Turísticas_2005-2009.pdf)

Olsen, N. (10 de Noviembre de 2011). Sweet & Coffee una empresa con éxito. En Boga. Telerama. Cuenca.

Otavalo Empresarial. (sf). Requisitos para Constituir una Empresa. Recuperado el 22 de Mayo de 2012, de <http://www.otavaloempresarial.com/servicios-de-la-vue/requisitos-para-constituir-una-compania>

Proecuador. (2011). Análisis Comercial e Inversiones. Recuperado el 7 de Agosto de 2012, de Análisis Sectorial del Café y Elaborados: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-AS2011-CAFE-Y-ELABORADOS.pdf>

PYMES Futuro. (sf). Punto de Equilibrio. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de La mezcla de productos: [http://www.pymesfuturo.com/PE\\_mezcla.htm](http://www.pymesfuturo.com/PE_mezcla.htm)

Revista América Economía. (4 de Agosto de 2011). Ecuador preve crecimiento económico de 4,2 en el 2012. Recuperado el 18 de Enero de 2012, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-preve-crecimiento-economico-de-42-en-el-2012>

Revista Vistazo. (2010). Vida Moderna. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de Smartphones a pasos inteligentes: <http://www.vistazo.com/ea/vidamoderna/imprimir.php?Vistazo.com&id=3760>

Revista Vistazo. (6 de Noviembre de 2011). Ecuador eleva al 6,5% su previsión de crecimiento para este año. Recuperado el 18 de Enero de 2012, de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=17911>

Sandoval, B. (3 de Mayo de 2012). Grupo KFC. (A. Lara, Entrevistador)

Servicio de Rentas Internas Ecuador. (sf). Clasificador Internacional Industrial Único. Recuperado el 13 de Diciembre de 2011, de [descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls](http://descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls)

Sistema Institucional de Datos Turísticos. (Enero de 2008). La Oferta Turística de la ciudad de Quito. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de <http://www.ceplaes.org.ec/pdf/Boletin%20N%2017bis%20La%20oferta%20turistica%20en%20Quito.pdf>

Skyscraperlife. (2007). Productos de Exportación. Recuperado el 19 de Mayo de 2012, de Mapa Cafetero Ecuador 2007: <http://www.skyscraperlife.com/latin-bar/25739-productos-de-exportacion-de-tu-pais.html>

Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). Codificación Ley de Compañías. Recuperado el 5 de Mayo de 2012, de [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). Ley de Compañías. Recuperado el 22 de Mayo de 2012, de Artículo 137: [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

Superintendencia de Compañías. (sf). Instructivo Societario para Constitución de Compañías y Actos Jurídicos. Recuperado el 22 de Mayo de 2012, de Constitución de Compañías Limitadas: [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

Sweet & Coffe. (sf). Nuestros Locales: Sweet & Coffe. Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de <http://sweetandcoffee.com.ec/nuestroslocales.php>

Sweet and Coffee. (sf). Historia. Recuperado el 1 de Mayo de 2012, de <http://www.sweetandcoffee.com.ec/historia.php>

Tamayo, J. (15 de Junio de 2012). Experiencia Café de la Roca - Dueño -. (A. Lara, Entrevistador)

Tello, J. L. (12 de Mayo de 2012). Juan Valdez. (A. Lara, Entrevistador)

Tengo El Dato. (14 de Abril de 2012). Negocios y Estrategias. Recuperado el 5 de Mayo de 2012, de <https://twitter.com/#!/tengoeldato>

Vásconez, A. M. (7 de Febrero de 2012). Materiales para Adecuación de Cafeterías. (A. Lara, Entrevistador)

Visa al Desarrollo. (Enero de 2012). Recuperado el 20 de Julio de 2012, de <http://visaaldesarrollo.blogspot.com/2012/01/balance-de-los-5-anos-gobierno-de-15.html>



# ANEXOS

## 14.1. Salario Sectorial: Turismo

COMISIÓN SECTORIAL No. 16			
RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS			
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	C1	1608552002277	293,31
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	C1	1608552002278	293,31
COCCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	C2	1608552002285	293,17
COCCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Lujo)	C2	1608552002289	293,17
MAITRE (Establecimientos categoría Lujo)	C3	1608552002297	293,02
COMPRADOR / ALMACENISTA(Establecimientos categoría Lujo)	D1	1608552002291	292,87
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	1608552002301	292,87
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002305	292,73
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002309	292,73
BARMAN (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002313	292,73
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002314	292,73
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002315	292,73
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002320	292,73
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002322	292,73
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002323	292,73
SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	1608552002324	292,73
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	E1	1608552002341	292,58
PLANCHERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	1608552002353	292,44
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	1608552002354	292,44
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	1608552002355	292,44
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	1608552002356	292,44
POCILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	1608552002357	292,44
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	1608552002279	293,17
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	C1	1608552002281	293,17
COCCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	C2	1608552002286	293,02
COCCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Primera)	C2	1608552002290	293,02
MAITRE (Establecimientos categoría Primera)	C3	1608552002298	292,87
COMPRADOR / ALMACENISTA(Establecimientos categoría Primera)	D1	1608552002293	292,73
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	D1	1608552002302	292,73
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002306	292,58
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002310	292,58
BARMAN (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002316	292,58
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002317	292,58
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002318	292,58
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002326	292,58
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002327	292,58
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002328	292,58
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	1608552002329	292,58
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA(Establecimientos categoría Primera)	E1	1608552002344	292,44
PLANCHERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	1608552002358	292,29
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	E2	1608552002359	292,29
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	1608552002360	292,29
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	1608552002361	292,29
POCILLERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	1608552002362	292,29

\* Cuando la Nominación del cargo se detalle "CERTIFICADO", se refiere A LA NORMA TÉCNICA ECUATORIANA DE COMPETENCIAS LABORALES

## 14.2. Proveedores de Café

Proveedor	Variedad	Contacto	Correo	Ciudad
BELCET S.A.	Café Verde	Ing. Igor Ayala	belcet@trans-telco.net	Manabí
Café Minerva	Café Verde	Ing. Ricardo Vásquez	<a href="mailto:cminerva@productosminerva.com">cminerva@productosminerva.com</a>	Varios
El Café	Robusta y Arábigo	Beatriz Ostaiza	<a href="mailto:bostaiza@cafeelcafe.com">bostaiza@cafeelcafe.com</a>	Montecristi
Gusnobe S.A	Robusta y Arábigo	Ing. Lizardo Loor	<a href="mailto:gusnobe@gye.satnet.net">gusnobe@gye.satnet.net</a>	Varios
Exporcafé Cia. Ltda.	Robusta y Arábigo	Sr. Manuel López	<a href="mailto:exporcafe@interactive.net.ec">exporcafe@interactive.net.ec</a>	Santo Domingo
Ultramares Corporación	Robusta y Arábigo	Ing. Pablo Pinoargote	<a href="mailto:ppinargote@cafeelcafe.com">ppinargote@cafeelcafe.com</a>	Guayaquil
Kolnet S.A.	Robusta y Arábigo	Ing. Luis Delgado	<a href="mailto:ldelgado@kolnet.com">ldelgado@kolnet.com</a>	Jipijapa
Mercafé S.A	Robusta y Arábigo	Ing. Isidro Merino	<a href="mailto:isidromerino@hotmail.com">isidromerino@hotmail.com</a>	Guayaquil
Cafécom S.A.	Café Verde	Sr. Vinicio Dávila	<a href="mailto:cafecom@gye.satnet.net">cafecom@gye.satnet.net</a>	Varios
Cave Café SA	Café Verde/Orgánico	Ing. Francisco Hall	<a href="mailto:franciscohall5@hotmail.com">franciscohall5@hotmail.com</a>	Guayaquil
Fuente: ANECAFE				
Elaborado: Fuente				

## 14.3. Menú



## Bebidas calientes



	Grande	Mediano	Pequeño
Capuccino Sumaq	2.25	2.15	
<i>Preparado con la mezcla de la casa</i>			
Moccacino yumbo	2.50	2.40	
<i>Como una explosión volcánica de sabor café y chocolate con la variedad yumbo</i>			
Espresso lojano			1.50
<i>Café de altura tradicionalmente lojano</i>			
Té ancestral	1.80	1.65	
<i>De hierbas o frutas</i>			
Chocolate ambateño	2.00	1.80	
<i>El tradicional chocolate en tableta</i>			
Macciato	1.15	1.00	
<i>Se asemeja a nuestros nevados con su toque espumoso</i>			
Café Late	1.15	1.05	
<i>Disfrútalo preferentemente con la variedad de café lojano</i>			



### Bebidas frías



	Grande	Mediano
Smoothie	2.25	2.15
<i>Pregunta por las frutas de temporada de nuestras distintas regiones</i>		
Frapuccino	1.99	1.80
<i>En las distintas variedades lojano, yumbo o sumaq.</i>		
Agua sin/con gas	1.00	
Café Helado	1.15	1.05
<i>En las distintas variedades lojano, yumbo o sumaq.</i>		

### Postres

Humita	1.99
Quimbolito	1.99
Empanadas	1.50
Postres de la temporada	2.50
<i>Nuevos postres de acuerdo a la temporada.</i>	



### Café de venta

La tradición cafetera del Ecuador puede estar en tu casa.

Yumbo \$7.00

Río Intag \$7.00

Lojano \$7.00

Galápagos \$7.00

Presentaciones de bolsas de 340 gr. (molido o grano)



## 14.4. Matriz EFI

MATRIZ FACTORES INTERNOS EFI											
		Peso	Fortaleza		Debilidad		Total Ponderado	4	3	2	1
			4	3	2	1					
<b>Fortaleza</b>	Negocio basado en la identidad nacional	20%	4				0,8				
							0				
							0				
	<b>Subtotal</b>		0,8					0,8			
<b>Debilidad</b>	Inexperiencia	14%				1	0,14	4	3	2	1
	Estrategias no definidas	13%			2		0,26				
	Plan de marketing no definido	13%			2		0,26				
	No existen lineamientos operativo	13%			2		0,26				
	Estructura administrativa poco sólida	13%				1	0,13				
	Debilidad financiera	13%			2		0,26				
	<b>Subtotal</b>		1,31					1,31			
<b>TOTAL</b>								<b>2,11</b>			

Fuente: (David, 2000, págs. 210-211)

Elaborado: Autor

## 14.5. Matriz EFE

MATRIZ FACTORES EXTERNOS EFE											
		Peso	Oportunidad		Amenaza		Total Ponderado	4	3	2	1
			4	3	2	1					
Oportunidad	Crecimiento de la industria	7%	4				0,28				
	Participación y contribución PIB por industria	3%		3			0,09				
	Crecimiento del PIB	5%		3			0,15				
	Tasas de interés	5%		3			0,15				
	Crecimiento del mercado	6%	4				0,24				
	Agradable promedio de consumo y visitas	8%	4				0,32				
	Diversidad de proveedores	10%	4								
	Aprendizaje buenas prácticas	5%		3							
	Apertura hacia la idea de negocio	15%	4				0,6				
	<b>TOTAL</b>					1,83					
Amenaza	Incremento salarial	5%			2		0,1	4	3	2	1
	Inflación en materia prima	5%				1	0,05				
	Inflación en el sector de servicios	2%				1	0,02				
	Dependencia petrolera	1%			2		0,02				
	Carencia de garantías para el sector privado	3%			2		0,06				
	Alta competencia	10%				1	0,1				
	Sustitutos predominantes	10%				1	0,1				
		<b>TOTAL</b>					0,25				
<b>TOTAL</b>								<b>2,08</b>			

Fuente: (David, 2000, págs. 200-201)

Elaborado: Autor

## 14.6. Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b> 1. Identidad nacional	<b>Debilidades</b> 1. Inexperiencia en el negocio 2. Estrategias no definidas 3. Plan de marketing no definido 4. No existen lineamientos operativos 5. Carencia de recursos financieros
<b>Oportunidades</b> 1. Crecimiento de la industria 2. Participación y contribución PIB por industria 3. Crecimiento del PIB 4. Disponibilidad del recurso laboral 5. Tasas de interés 6. Crecimiento del mercado 7. Agradable promedio de consumo y visitas 8. Diversidad de proveedores 9. Aprendizaje buenas prácticas 10. Apertura hacia la idea de negocio	<b>Estrategias FO</b> Desarrollar un negocio fuertemente identificado con Ecuador y accesible a los consumidores (F1, O10) Posicionar la marca a través de aperturas anuales. (F1, O6) Implementar cartera de proveedores locales para el funcionamiento de Café Sumaq. (F1, O8) Evaluar los gustos y preferencias del consumidor para el desarrollo de nuevos productos nacionales (F1, O10)	<b>Estrategias DO</b> Establecer lineamientos operativos y administrativos basados en buenas prácticas de la competencia y su experiencia funcional. (D1, D4, O9) Contratación de personal de empresas relacionadas (D1, O4) Accesibilidad a préstamos con tasas competitivas en el mercado (D5, O5) Establecer el plan de marketing basado en la experiencia de la competencia y sus buenas prácticas (D3, O9)
<b>Amenazas</b> 1. Incremento salarial 2. Inflación en materia prima 3. Inflación en el sector de servicios 4. Alta competencia 5. Sustitutos predominantes	<b>Estrategias FA</b> Potencializar y enfatizar la identidad nacional a través del producto y marca. (F1, A4)	<b>Estrategias DA</b> Análisis objetivo de cargos y remuneración salarial. Evaluar la repercusión económica de incrementos de precios sostenidos y establecer un margen para previsiones. (D2, A1, A2)
Fuente: Investigación		
Elaborado: Autor		

## 14.7. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC																			
		Peso	Café Sumaq				Juan Valdez				Sweet & Coffee								
			Fortaleza		Debilidad		Fortaleza		Debilidad		Fortaleza		Debilidad		Subtotal				
			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1					
Factores Críticos para el Éxito	Participación en el mercado	20%				1	0,2			3				0,6		3			0,6
	Competitividad en precios	20%		3			0,6			3				0,6		3			0,6
	Posición financiera	20%			2		0,4		4					0,8		4			0,8
	Calidad del producto	20%	4				0,8			2				0,4		3			0,6
	Lealtad del cliente	20%			2		0,4			2				0,4			2		0,4
TOTAL						2,40				2,80				3,00					

## 14.8. Preguntas Focus Group

- ¿Qué tipo de actividades realizan en su tiempo libre para socializar?
- ¿Cuándo asisten a cafeterías, a cuales normalmente frecuentan?
- ¿Por qué motivos escogen estas cafeterías?



- ¿Con qué frecuencia las visitan?
- ¿Con quién las visitan o en que momentos?
- ¿Qué es lo que más les gusta de las cafeterías?
- ¿Qué tipo de insatisfacción tienen al visitar las cafeterías?
- ¿Qué productos son de preferencia para su consumo?
- ¿Cuál es su consumo promedio?
- ¿Representa la marca un factor que considera usted en el momento de tomar la decisión a qué lugar ir?
- ¿Qué marcas de cadenas de cafeterías ecuatorianas conocen?
- ¿Qué piensan del café ecuatoriano?
- ¿Qué palabra o concepto asocian con el café ecuatoriano?
- ¿Visitarían ustedes cafeterías 100% ecuatorianas, que expresen la identidad nacional a través de su marca y productos?
- ¿En qué lugares preferirían encontrarlas?
- ¿Qué productos les gustaría encontrar?
- ¿Qué factor diferenciador les gustaría que tengan, ya sea a nivel de productos, servicio, imagen, instalaciones?
- ¿Cómo les gustaría que exprese la identidad nacional?
- ¿Qué opinión tienen sobre el manejo de una imagen bajo un estereotipo del cafetero ecuatoriano para la marca?
- ¿Cómo les gustaría que se llame?
- ¿Preferirían estas cafeterías en lugar de una cadena internacional o anteriormente mencionadas? ¿Qué atributos merecerían tener estas cafeterías para que las prefiera?

## 14.9. Encuesta

### Encuesta - Cafetería

Favor su ayuda llenando la siguiente encuesta, la misma que será únicamente con fines académicos para mi tesis de grado.

Leer las instrucciones en ciertas preguntas para evitar errores. Muchas gracias

**Datos Generales**

Nombre Completo		Edad	
Teléfono de Contacto		Sexo	
Sector donde vive			

**Ocupación**

Estudiante		Ama de casa	
Profesional		Otro	

**1. ¿Frecuenta usted cafeterías?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2. Indique el primer nombre de cafetería de la ciudad de Quito que se le viene a la mente**

\_\_\_\_\_

**3. Indique la cafetería que visita frecuentemente en la ciudad de Quito**

\_\_\_\_\_

**4. Enumerar del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante los atributos que considera al momento de escoger una cafetería.**

Se puede seleccionar una ponderación por opción. Es decir, cada número podrá ser utilizado 1 vez. Ej: Si a precio le dio el número 1, no puede utilizarlo en otra opción

Atributo	Numeración
Variedad de productos	
Ambiente (música, comodidad, espacio, decoración)	
Servicio (atención y rapidez)	

Calidad de productos	
Precio	

**5. Enumerar del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, los servicios adicionales que provee una cafetería en la ciudad de Quito**

Se puede seleccionar una ponderación por opción. Es decir, cada número podrá ser utilizado 1 vez. Ej: Si a parqueadero le asigno el número 1, no puede utilizarlo en otra opción

Atributo	Numeración
Parqueadero	
Wifi	
Productos adicionales (café, termos, jarros)	
Revistas, periódicos, libros.	
Sillones	

**6. Defina el o los motivos o razones por la cual asiste a cafeterías en la ciudad de Quito**

\_\_\_\_\_

**7. ¿Con qué frecuencia visita cafeterías en la ciudad de Quito?**

De 1 al 3 veces al mes	
De 4 a 6 veces al mes	
De 7 a 10 veces al mes	
Más de 10 veces al mes	

**8. ¿Cuál es su consumo promedio cuando visita cafeterías en la ciudad de Quito?**

De 1 al 3.99 USD	
De 4 a 6.99 USD	
De 7 a 10.99 USD	
Más de 11 USD	

**9. Indique que productos consume normalmente al asistir a una cafetería**

<b>Producto</b>	
Café	
Té	
Bebidas frías (jugos, smoothies, frappés)	
Pastelería de sal	
Pastelería de dulce	

**9.1. En caso de consumir otro tipo de producto favor detalle**

\_\_\_\_\_

**10. ¿Con quién acude en su mayoría acompañado a las cafeterías?** Puede escoger más de 1 opción

Familia	
Amigos	
Pareja	
Otro (especifique)	

**12. En qué horario usualmente acude a la cafetería**

Entre las 10h00 - 13h00	
Entre las 13h00-16h00	
Entre las 16h00 - 18h00	
Pasadas las 18h00	

**13. ¿Asistiría a una cadena de cafeterías enfocadas en la utilización de café y productos 100% Ecuatorianos, que además aporte a través de su decoración y servicio conocimiento sobre la historia ecuatoriana evocando nuestras raíces?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Probablemente no	
Definitivamente no	

14. ¿Qué atributos adicionales le gustaría que maneje la cafetería con respecto a ambiente, productos, entre otros?

---

15. Al tratarse de una cafetería 100% ecuatoriana, ¿cómo le gustaría se maneje el concepto de la identidad nacional?

Imágenes con culturas ecuatorianas	
Fotografías con paisajes	
Música ecuatoriana	
Pastelería ecuatoriana	
Cafés temáticos (cafés por provincias, regiones)	
Otros	

15.1 En caso de elegir otros favor especifique

---

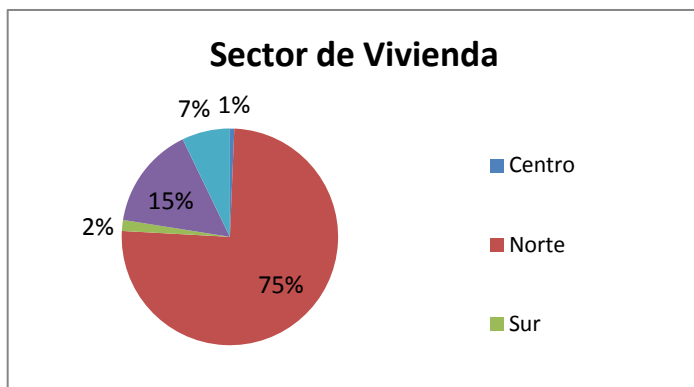
#### 14.10. Análisis de Investigación de Mercados

Del total de encuestados, la participación según género, ocupación, sector donde habita y edad es la siguiente:

Sector	Participación
Centro	0,65%
Norte	75,22%
Sur	1,63%
Valle de Cumbayá Tumbaco	15,33%
Valle de los Chillos	7,17%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



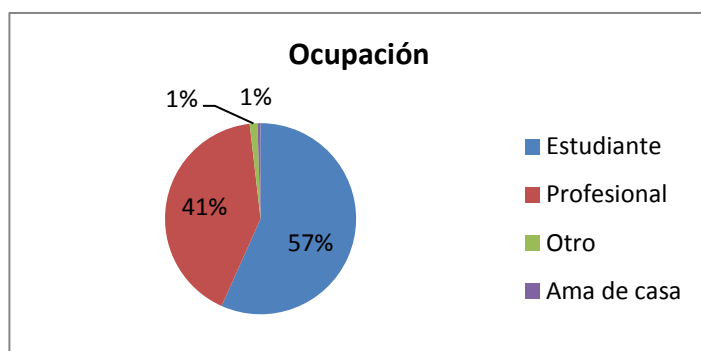
Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

Ocupación	Participación
Ama de casa	0,52%
Estudiante	56,68%
Otro	1,31%
Profesional	41,49%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



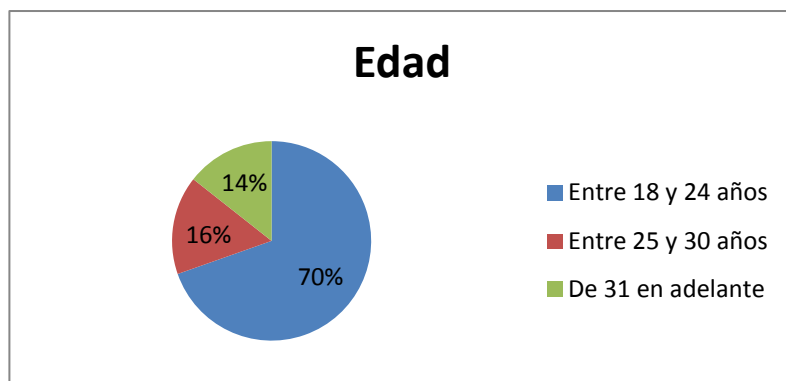
Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

Edad	%
Entre 18 y 24 años	69,61%
Entre 25 y 30 años	16,01%
De 31 en adelante	14,38%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



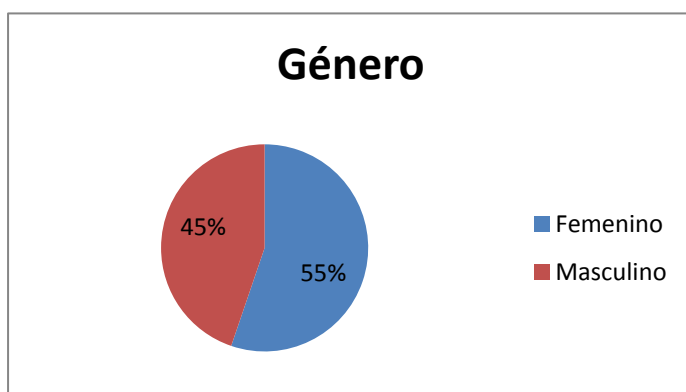
Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

Género	%
Femenino	55,23%
Masculino	44,77%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## Resultados Generales

Los resultados por preguntas, relacionados con las distintas variables de clasificación se presentan a continuación.

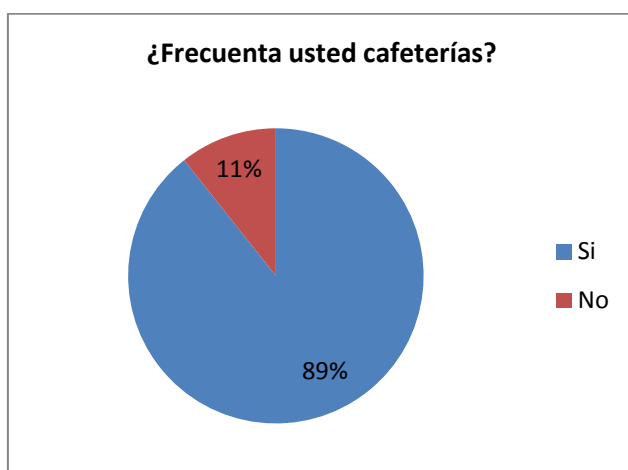
### Pregunta 1: ¿Frecuenta usted cafeterías?

Alrededor del 88% del total de encuestados indicaron que efectivamente asisten a cafeterías con frecuencia, mientras un 12% no lo realizan tan a menudo.

	Si	No
<b>Pregunta 1</b>	88%	12%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

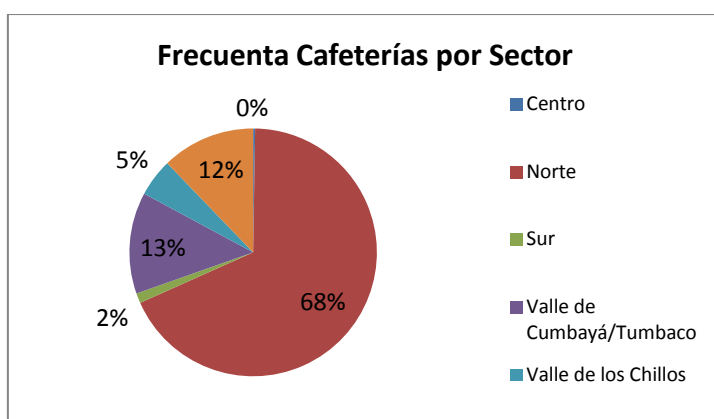
Del total de personas que frecuentan dichos establecimientos, el porcentaje más representativo es de aquellas personas que viven el sector norte (67%) de la ciudad de Quito.



Frecuenta Cafeterías	
Sector	Si
Centro	0,33%
Norte	67,43%
Sur	1,30%
Valle de Cumbayá Tumbaco	14,01%
Valle de los Chillos	4,89%
No frecuenta	0,12%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

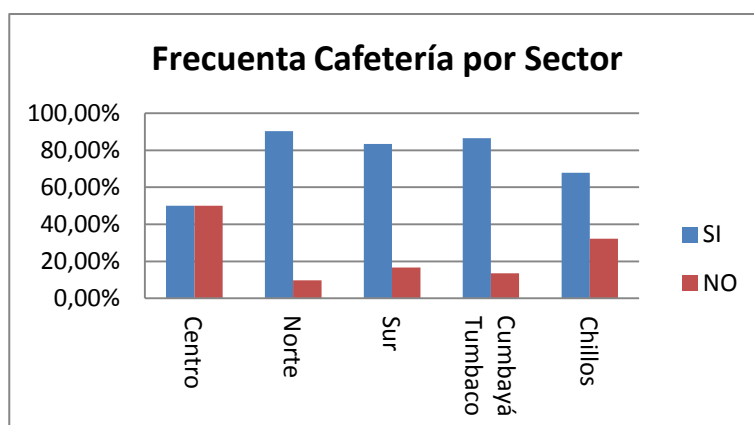
Analizando específicamente cada uno de los sectores para determinar la preferencia de consumo de café según su lugar de vivienda, refleja que el sector de vivienda de las personas que más frecuentan cafeterías es el norte (90%), seguido de los valles de Cumbayá y Tumbaco (86%). Esto nos permite conocer el sector ideal donde se podrá abrir las cafeterías.

### Participación por Sector

Sector	%
Centro	50,00%
Norte	90,31%
Sur	83,33%
Valle de Cumbayá/Tumbaco	86,44%
Valle de los Chillos	67,86%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

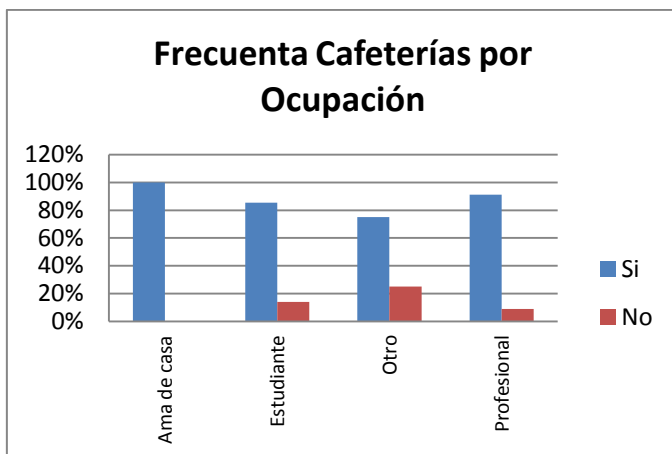
Elaborado: Autor

De acuerdo a la ocupación de los encuestados, se pudo definir que se el grupo ocupacional de profesionales son aquellos que en su gran mayoría asisten a cafeterías (91%), seguidos de estudiantes (86%). No se toma en cuenta el grupo de amas de casa con un 100%, ya que no es parte del grupo objetivo.

Ocupación	Si	No
Ama de casa	100%	0%
Estudiante	86%	14%
Otro	75%	25%
Profesional	91%	9%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

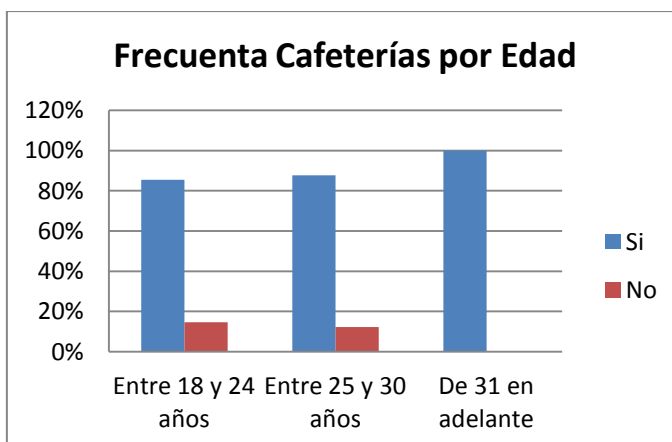
Elaborado: Autor

El grupo con mayor concentración por edad es de aquellos encuestados mayores de 31 años (100%) quienes dieron una respuesta afirmativa general, seguido de aquellos cuyas edades se encuentran entre los 25 y 30 años (88%).

Edad	Si	No
Entre 18 y 24 años	85%	15%
Entre 25 y 30 años	88%	12%
De 31 en adelante	100%	0%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

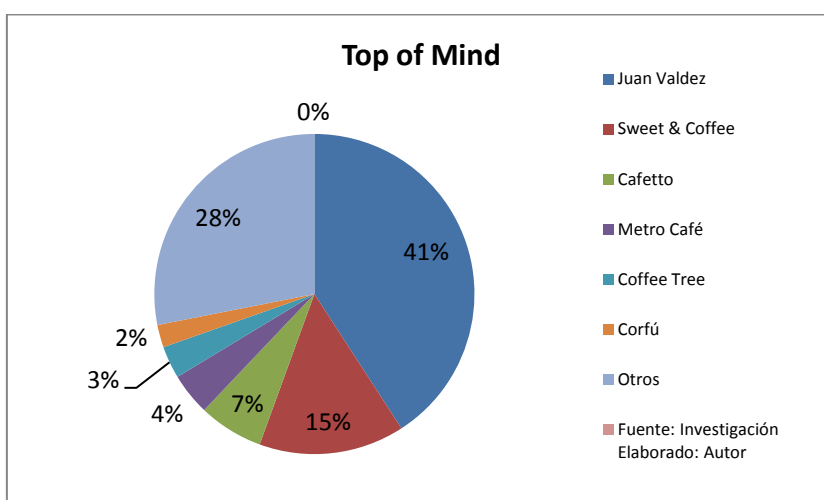
## Pregunta 2: Indique el primer nombre de cafetería de la ciudad de Quito que se le viene a la mente

Existieron varios nombres de cafeterías que los encuestados indicaron con una variación de estilos, especialidades y ubicación. El fin de la presente pregunta es definir el top of mind de los encuestados en cuanto a cafeterías dentro de la ciudad de Quito. Los resultados indicaron que aquella más representativa, es la cadena colombiana de Café Juan Valdez (40%), seguida por la marca ecuatoriana Sweet & Coffee (14%), Caffetto (7%), Coffee Tree (3%) y Corfú de Cyrano (2%).

Cafetería	%
Juan Valdez	40,85%
Sweet & Coffee	14,71%
Cafetto	6,54%
Metro Café	4,25%
Coffee Tree	3,27%
Corfú	2,29%
Otros	28,10%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

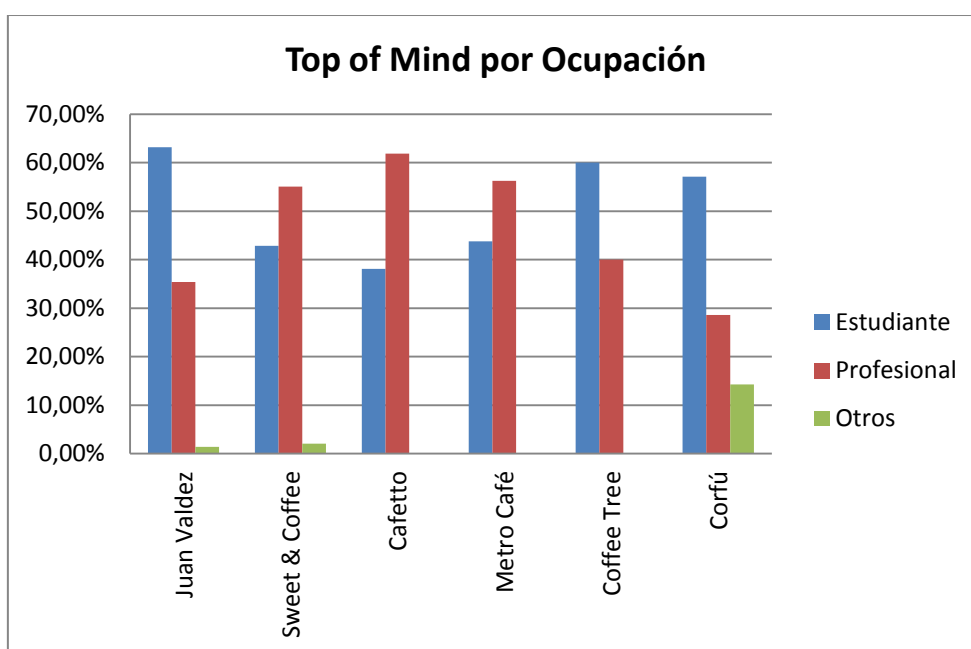
Elaborado: Autor

Dentro la participación de acuerdo a la ocupación, se definió que las siguientes cafeterías se encuentran en el top of mind en su mayoría de estudiantes siendo Juan Valdez (64%) la primera, seguida por Coffee Tree (60%). Por otro lado, para profesionales, sus preferencias se centran en las siguientes: Caffetto (61%), Metrocafé (56%) y Sweet & Coffee (55%). Los estudiantes tienen en su mente cafeterías con características informales y económicas, mientras que los profesionales cafeterías con ambientes un poco más elaborados.

Cafetería	Ocupación		
	Estudiante	Profesional	Otros
Juan Valdez	63,19%	35,42%	1,39%
Sweet & Coffee	42,86%	55,10%	2,04%
Cafetto	38,10%	61,90%	0,00%
Metro Café	43,75%	56,25%	0,00%
Coffee Tree	60,00%	40,00%	0,00%
Corfú	57,14%	28,57%	14,29%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

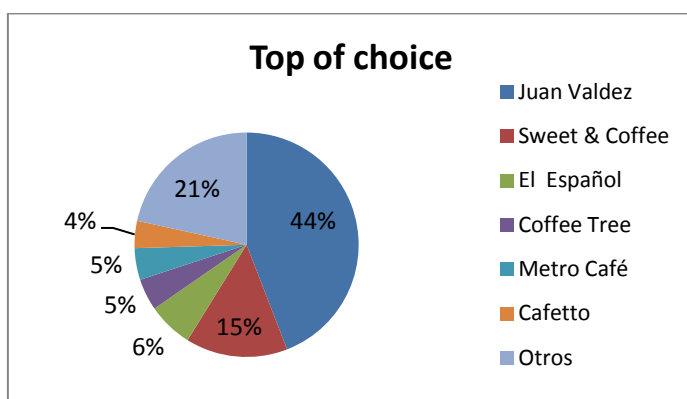
### Pregunta 3: Indique la cafetería que visita frecuentemente en la ciudad de Quito

El objetivo de la pregunta, a diferencia de la anterior, es definir la cafetería que finalmente escogen para asistir. Los resultados son bastantes similares siendo el top of choice Juan Valdez (44%), seguida de Sweet & Coffee (15%). La nueva cafetería que ingresa es el El Español, el cual no estaba dentro de los primeros lugares en top of mind, sin embargo tiene un peso de 6.54% es decisión de consumo dentro de los encuestados. Las cafeterías como Coffee Tree, Metrocafé y Caffetto varían entre 3.5% y 4.5%.

Cafetería	Participación
Juan Valdez	44,12%
Sweet & Coffee	14,71%
El Español	6,54%
Coffee Tree	4,58%
Metro Café	4,58%
Cafetto	3,92%
Otros	21,57%

Fuente: Investigación

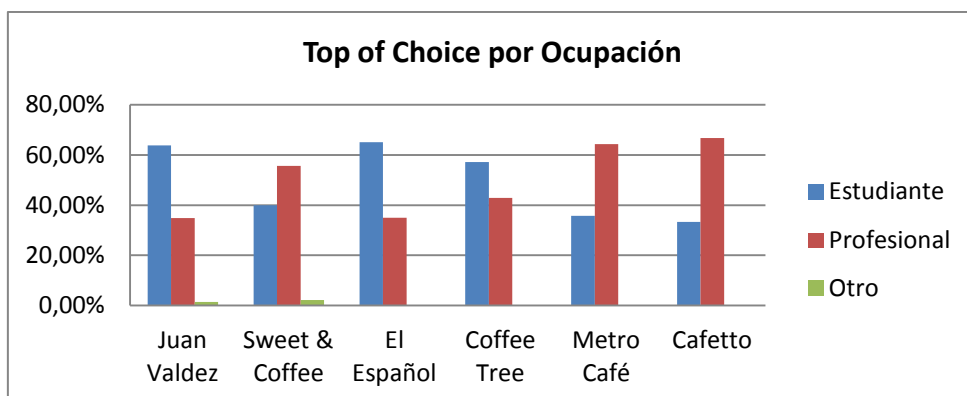
Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

Los estudiantes tienen mayor representación porcentual en la selección de las siguientes cafeterías: Juan Valdez (63%), El Español (65%) y Coffee Tree (37%); mientras que los profesionales en Sweet & Coffee (55%), Metrocafé (64%) y Caffetto (66%)



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

Con esto podemos concluir que los estudiantes buscan lugares más informales, mientras profesionales un lugar acogedor por las características de las cafeterías. Esto nos lleva a concluir que debido a nuestro grupo objetivo comprende ambos, se debe buscar un punto intermedio entre las características de las cafeterías.

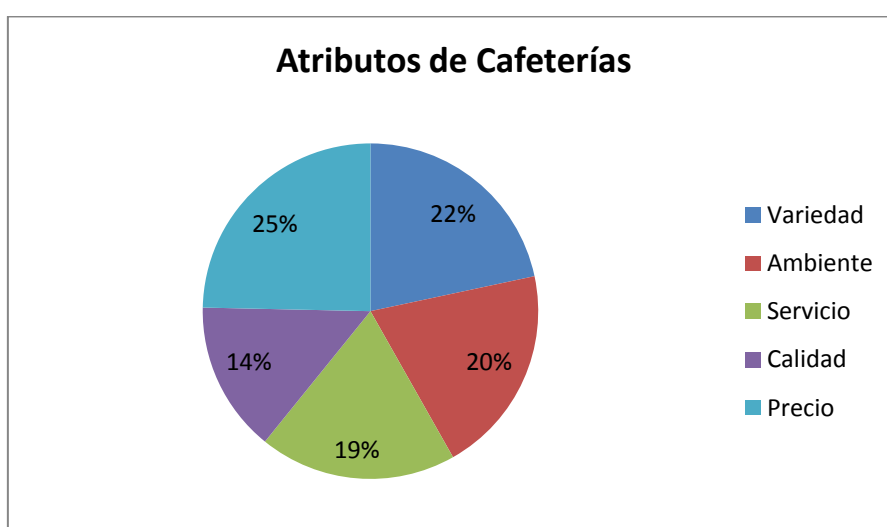
**Pregunta 4: Enumerar del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante los atributos que considera al momento de escoger una cafetería.**

Los consumidores al momento de tomar la decisión de asistir a una cafetería dan importancia al precio, seguido de la variedad y ambiente. Por este motivo será de mucha importancia poder ofrecer a nuestros potenciales clientes variedad de productos y un ambiente agradable, sin castigar al precio ya que es el factor más importante que consideran.

	Importancia
Variedad	21,65%
Ambiente	20,15%
Servicio	19,02%
Calidad	14,51%
Precio	24,66%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

**Pregunta 5: Enumerar del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, los servicios adicionales que provee una cafetería en la ciudad de Quito**

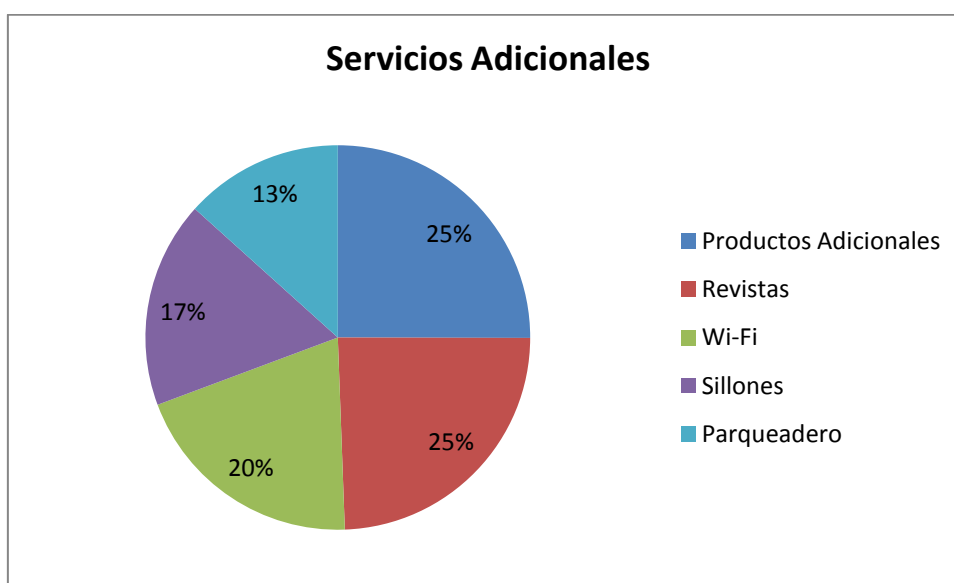
Al momento de considerar los tributos adicionales que quisieran para cafeterías los resultados indicaron que uno de los factores más importantes que se desea es la existencia de productos adicionales (25%), como venta de café, productos publicitarios de la marca, etc., seguido de acceso a revistas y libros (24%), internet inalámbrico (19%), sillones para mayor comodidad (17%) y finalmente parqueadero (13%).



	Importancia
Productos Adicionales	25,04%
Revistas	24,38%
Wi-Fi	19,90%
Sillones	17,35%
Parqueadero	13,33%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

**Pregunta 6: Defina el o los motivos o razones por la cual asiste a cafeterías en la ciudad de Quito.**

La principal razón por la que los consumidores de cafeterías es el de pasar un momento de sociabilización con amigos o familia (57%). Los consumidores buscan un punto de encuentro donde se puedan reunir libremente con sus amigos o familia para conversar, actualizarse, incluso chismear disfrutando de alternativas de bebidas y pastelería. La distracción y relajación para salir de la rutina es otro motivo importante (20%) al buscar la gente tener un momento de liberación de su vida diaria y poder disfrutar de un momento tranquilo. En tercer lugar, se encuentra el disfrutar de bebidas basadas en café con sabor y calidad (13%). Esto nos indica que es una reducida cantidad de personas que aprecian la calidad del café como tal y se da mayor importancia al asistir a las mismos

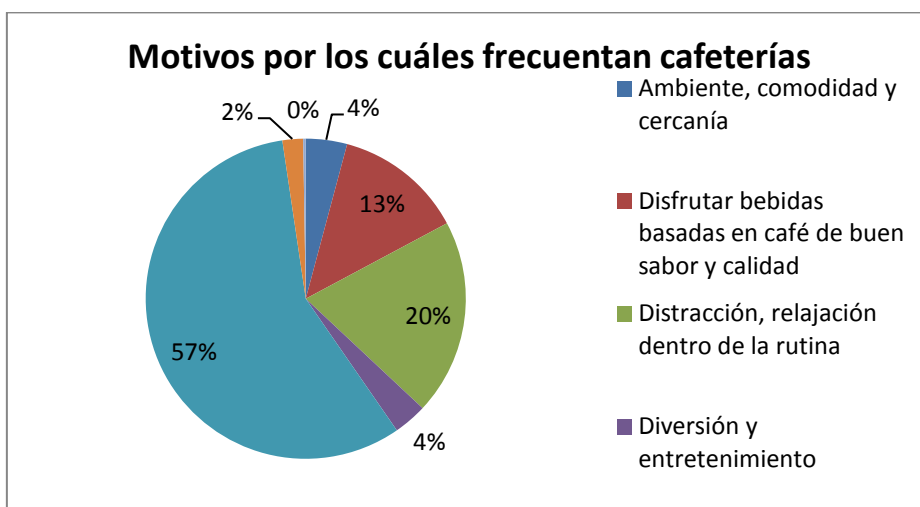
como una actividad social más no de degustación. Finalmente motivos como comodidad y cercanía (4%), junto con trabajo y negocios (2%) son las razones con menor participación.

Motivo	Participación
Ambiente, comodidad y cercanía	4,17%
Disfrutar bebidas basadas en café de buen sabor y calidad	13,02%
Distracción, relajación dentro de la rutina	19,79%
Diversión y entretenimiento	3,39%
Momento de sociabilización con amigos/familia	57,29%
Trabajo y negocios	2,08%
Otros	0,26%

Fuente:

Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

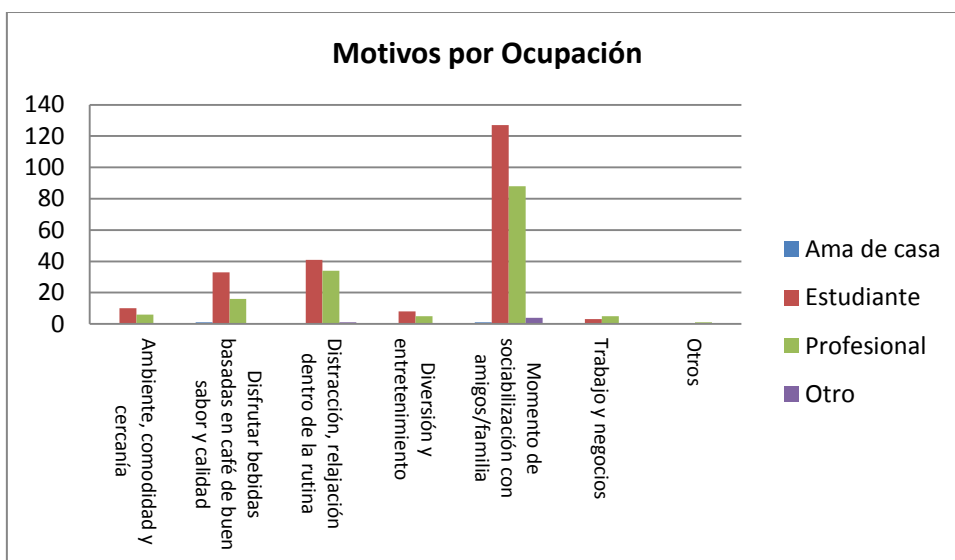
Con esto se puede concluir que las personas asisten finalmente a las cafeterías por motivos de sociabilización, distracción y disfrutar de bebidas para compartir con amigos y salir de su rutina diaria. El asistir a las mismas por actividades de trabajo es reducido.

Tomando en cuenta cada una de las clasificaciones al momento de encuestar, especialmente estudiantes y profesionales, y relacionarlas con las razones por las cuales las personas asisten a cafeterías se ha encontrado los siguientes resultados:

- Estudiantes y profesionales buscan un momento de sociabilización con amigos y familia. Salir de la rutina es la segunda, seguido por disfrutar de bebidas elaboradas con café de calidad.
- Factores como comodidad, trabajo y negocios, diversión y entretenimiento no tienen mayor incidencia.

	Ambiente, comodidad y cercanía	Disfrutar bebidas basadas en café de buen sabor y calidad	Distracción, relajación dentro de la rutina	Diversión y entretenimiento	Momento de sociabilización con amigos/familia	Trabajo y negocios	Otros
Ama de casa		1			1		
Estudiante	10	33	41	8	127	3	
Profesional	6	16	34	5	88	5	1
Otro			1		4		
<b>Total</b>	16	50	76	13	220	8	1

Fuente: Investigación  
Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

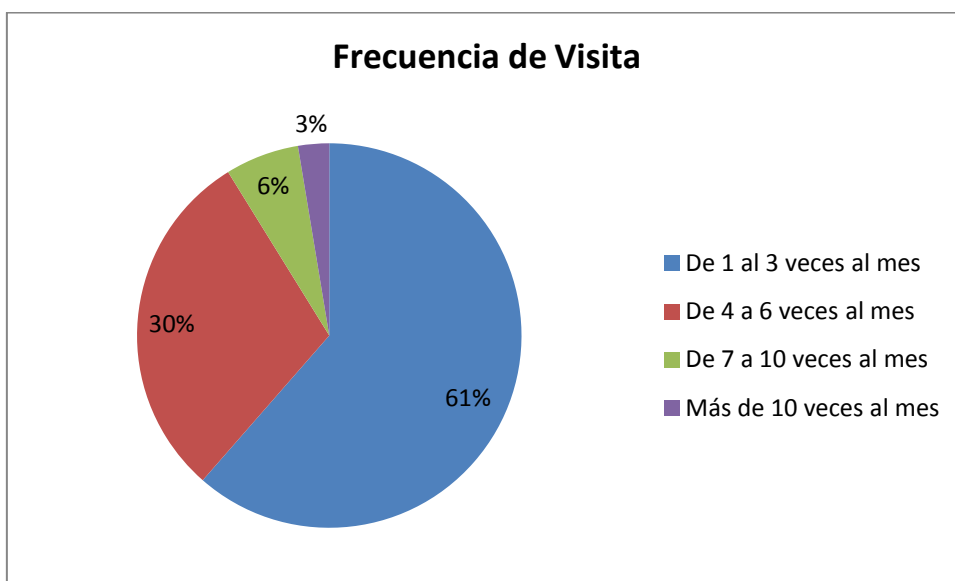
**Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia visita cafeterías en la ciudad de Quito?**

De manera general las personas asisten a cafeterías en promedio de 1 a 3 veces al mes (61%), con una participación de estudiantes (35%) como profesionales (25%). La frecuencia de 4 a 6 veces al mes (30%) es la segunda, con una participación igualmente mayoritaria de estudiantes (17%) y profesionales (12%).

	<b>De 1 al 3 veces al mes</b>	<b>De 4 a 6 veces al mes</b>	<b>De 7 a 10 veces al mes</b>	<b>Más de 10 veces al mes</b>
Ama de casa	0,33%	0,33%		
Estudiante	35,18%	16,94%	3,26%	0,98%
Profesional	24,76%	12,05%	2,93%	1,63%
Otro	0,98%	0,33%	0,00%	

Fuente: Investigación

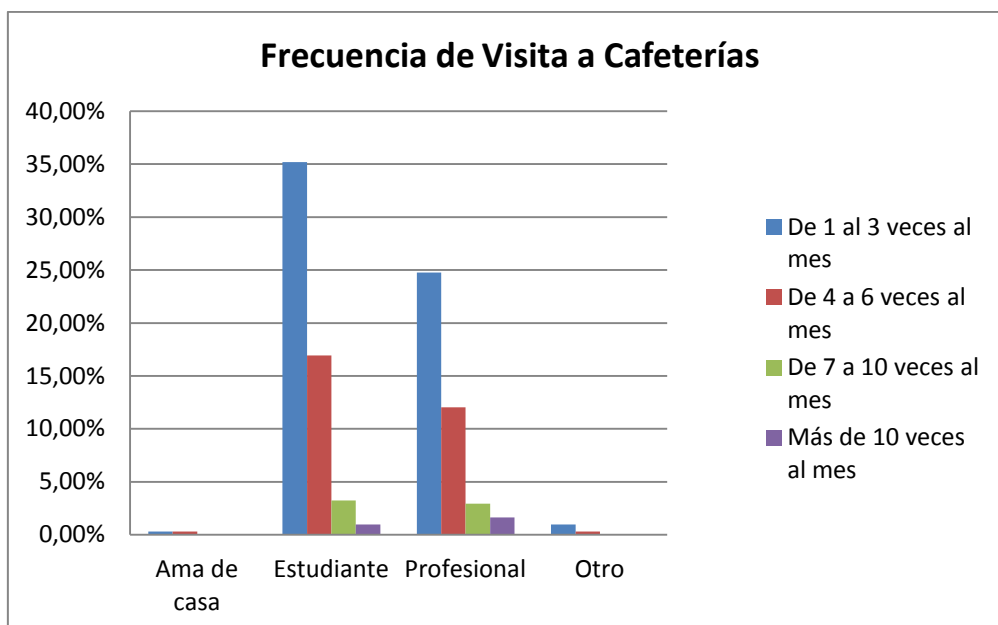
Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

Como podemos observar en el gráfico, el comportamiento de visita tanto de estudiantes como profesionales es similar. Se puede indicar un aproximado de visita promedio de 1 vez por semana.



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

### **Pregunta 8: ¿Cuál es su consumo promedio cuando visita cafeterías en la ciudad de Quito?**

El consumo promedio general es entre 4 y 6.99 con un 54% en todos los encuestados.

Analizando específicamente a los estudiantes, ellos comparten el mismo consumo promedio general (34%), seguido de un consumo entre 7 y 10.99 (13%) y finalmente de 1 a 3.99 dólares (6%). Esto nos indica claramente que los estudiantes manejan un poder adquisitivo promedio dadas sus condiciones económicas de dependencia.

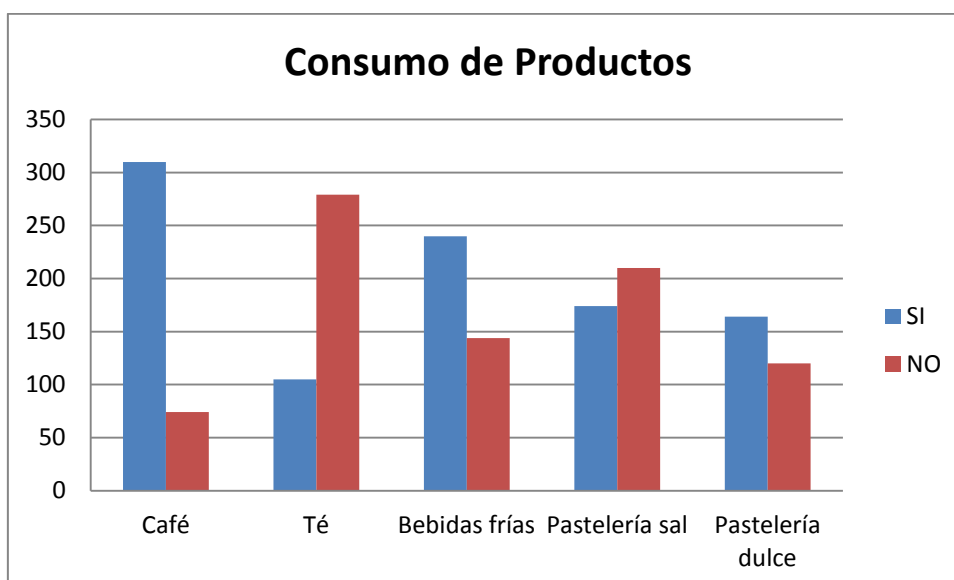
Por el lado de profesionales igualmente comparte el consumo promedio general (18%), seguido del mayor consumo definido de mayor a 11 dólares (15%). Esto nos indica que los profesionales están dispuestos a destinar más recursos en sus consumos dentro de cafeterías.

**Pregunta 9: Indique que productos consume normalmente al asistir a una cafetería**

Producto	SI	NO
Café	80,72%	19,28%
Té	27,12%	72,88%
Bebidas frías	62,75%	37,25%
Pastelería sal	45,42%	54,58%
Pastelería dulce	68,63%	31,37%

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

El producto de mayor consumo es el café, seguido de la pastelería de dulce y bebidas frías. Con estos resultados se podrá dar énfasis en la cartera de productos el momento de estructurarla.

**Pregunta 10: ¿Con quién acude en su mayoría acompañado a las cafeterías?**

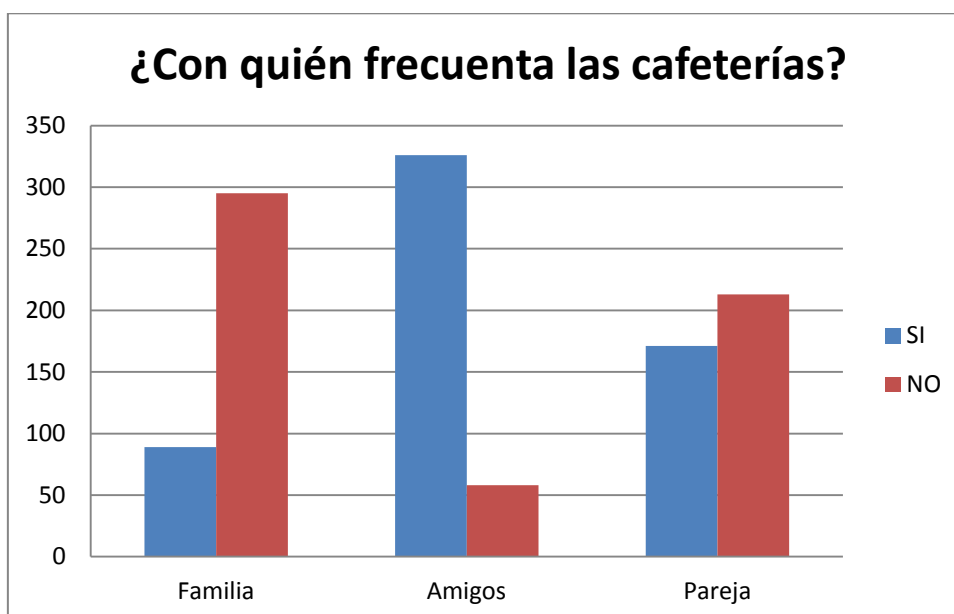
Los encuestados determinaron que generalmente asisten a las cafeterías en compañía de sus amigos para un momento de sociabilización. Esta

preferencia tiene caracterización general debido a que según la ocupación, tanto profesionales y estudiantes asisten con ellos. Los datos se encuentran a continuación:

	SI	NO
Familia	89	295
Amigos	326	58
Pareja	171	213

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



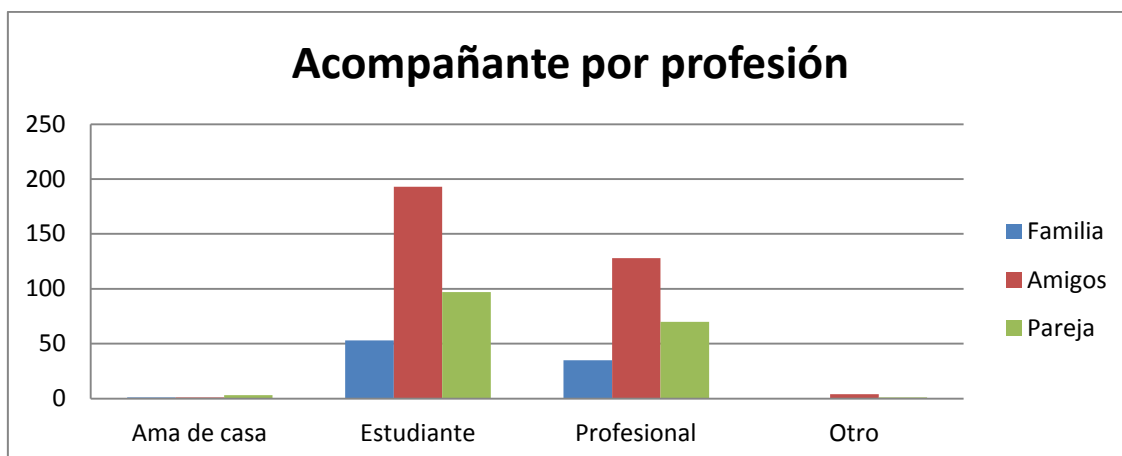
Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

	Familia	Amigos	Pareja
Ama de casa	1	1	3
Estudiante	53	193	97
Profesional	35	128	70
Otro	0	4	1

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

### Pregunta 11: ¿En qué horario usualmente acude a la cafetería?

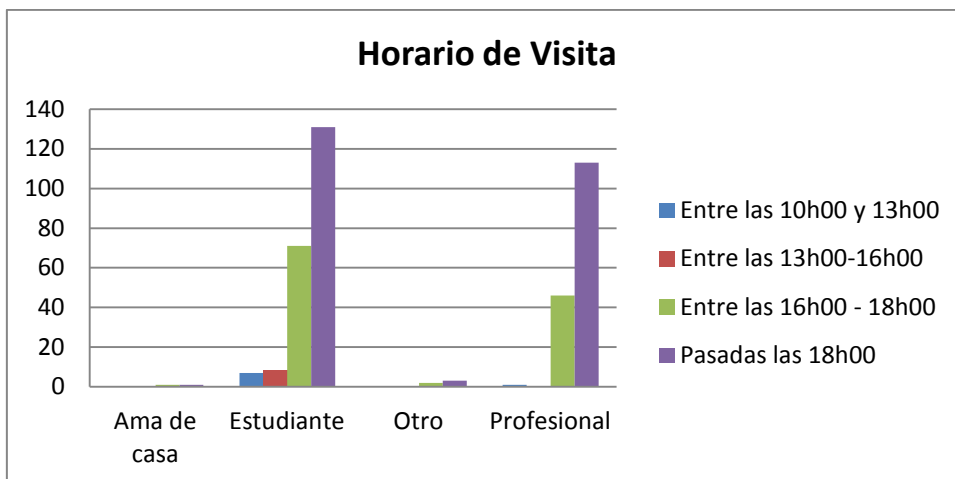
El horario de mayor visita es el de pasadas las 18h00 con un 65%, seguido de entre las 16h00 y 18h00. Esto nos da a notar que las personas buscan salir de su rutina en búsqueda de un momento de distracción y conversación en dichos establecimientos.

	Entre las 10h00 y 13h00	Entre las 13h00-16h00	Entre las 16h00 - 18h00	Pasadas las 18h00
Ama de casa			1	1
Estudiante	7	8	71	131
Otro			2	3
Profesional	1		46	113
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>120</b>	<b>248</b>

Fuente: Investigación

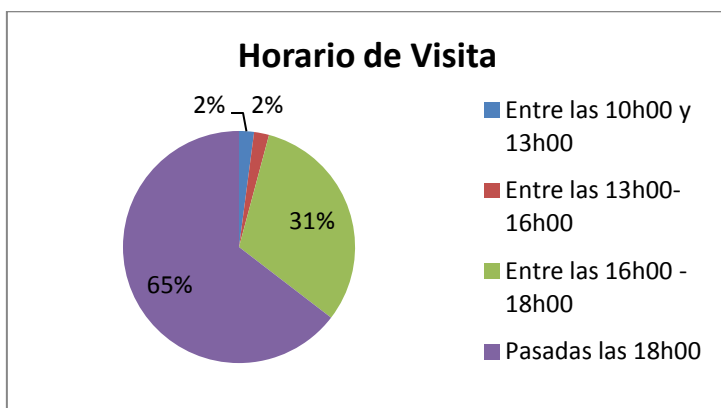
Elaborado: Autor





Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

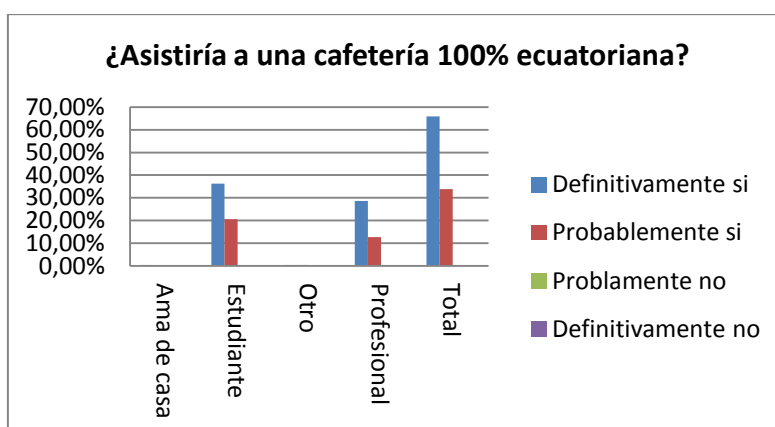
**Pregunta 12: ¿Asistiría a una cadena de cafeterías enfocadas en la utilización de café y productos 100% Ecuatorianos, que además aporte a través de su decoración y servicio conocimiento sobre la historia ecuatoriana evocando nuestras raíces?**

La idea de una cafetería bajo las características ecuatorianas tienen gran apertura por parte de los encuestados con un 66% de preferencia a asistir a ellas de “definitivamente si”, seguido de un 34% que lo considera una opción probable. A penas un 0,26% indica que no asistiría.

	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no
Ama de casa	0,52%			
Estudiante	36,20%	20,57%	0,26%	
Otro	0,52%	0,52%		
Profesional	28,65%	12,76%		
<b>Total</b>	<b>65,89%</b>	<b>33,85%</b>	<b>0,26%</b>	

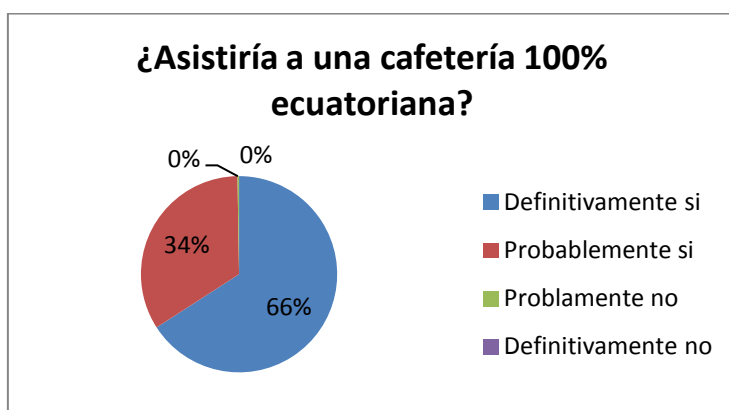
Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

**Pregunta 13: Al tratarse de una cafetería 100% ecuatoriana, ¿cómo le gustaría se maneje el concepto de la identidad nacional?**

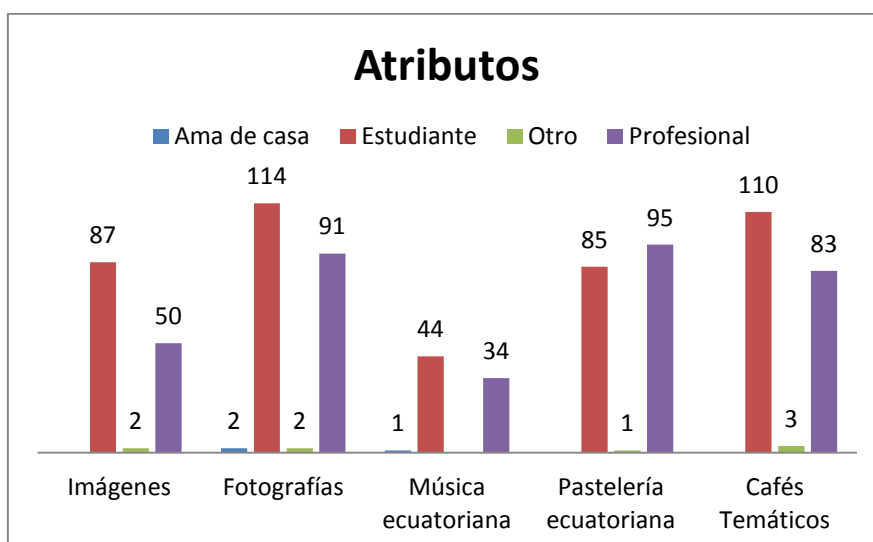
Los atributos adicionales preferentes por el mercado objetivo son imágenes de culturas, cafés temáticos y pastelería ecuatoriana. Esto ayudará a consolidar el

concepto de la idea en el menú del negocio y en adecuaciones y diseño de la cafetería.

	Imágenes	Fotografías	Música ecuatoriana	Pastelería ecuatoriana	Cafés Temáticos
Ama de casa		2	1		
Estudiante	87	114	44	85	110
Otro	2	2		1	3
Profesional	50	91	34	95	83
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>209</b>	<b>79</b>	<b>181</b>	<b>196</b>

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## Relación de Variables

### Consumo de productos y acompañantes

El presente análisis permitirá determinar el hábito de consumo de los clientes de cafeterías.

La tendencia indica que los consumidores suelen consumir café con el acompañante de una pastelería de sal o dulce en su mayoría.

		Pastelería de Sal	
		NO	SI
Café	NO	47	26
	SI	161	148

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

		Pastelería de Dulce	
		NO	SI
Café	NO	26	47
	SI	94	215

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

El consumo de té junto con acompañante no es predominante. La preferencia indica que lo realizan por separado. La pastelería en este caso tiene más acogida sola.

		Pastelería de Dulce	
		NO	SI
Té	NO	92	186
	SI	27	76

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

El consumo de bebidas frías indica que si lo realizan con acompañantes, preferentemente de dulce.

		Pastelería de Dulce	
		NO	SI
Bebidas Frías	NO	60	82
	SI	60	180

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

		Pastelería de Sal	
		NO	SI
Bebidas Frías	NO	82	60
	SI	126	114

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

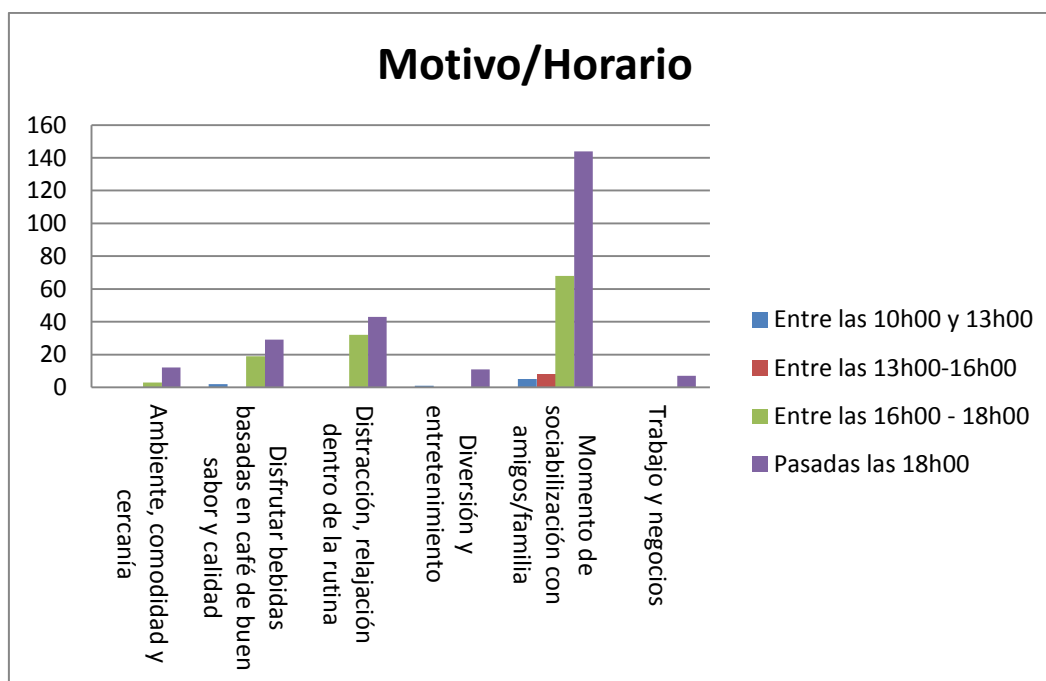
### Horario de visita y motivo de visita

El motivo de visita junto con el horario indica en general que los consumidores buscan un tiempo de distracción fuera de su rutina, siendo la razón y horario predominante el “momento de sociabilización con amigos y familia pasadas las 18h00”

Rótulos de fila	Ambiente, comodidad y cercanía	Disfrutar bebidas basadas en café de buen sabor y calidad	Distracción, relajación dentro de la rutina	Diversión y entretenimiento	Momento de sociabilización con amigos/familia	Trabajo y negocios
Entre las 10h00 y 13h00		2		1	5	
Entre las 13h00-16h00					8	
Entre las 16h00 - 18h00	3	19	32		68	
Pasadas las 18h00	12	29	43	11	144	7

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor




Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## 14.11. Proforma curso básico de barismo



**Vélez** *Generamos cultura de café en Ecuador*



### Curso Básico de Barismo

*Sabe preparar un Macchiatto ? o un Ristretto ?  
¿Conoce la medida de un espresso perfecto?  
Aprenda a preparar las bebidas básicas de una buena barra de café,*

*Este es un curso teórico y práctico dirigido a aficionados al café y profesionales de áreas relacionadas. Está diseñado especialmente para gente que trabaja preparando y sirviendo bebidas en base a café.*

**Contenidos:**

- Introducción al mundo del café, aspectos generales
- Aspectos generales del tostado del café
- Tipos de preparación de la bebida
- Funcionamiento de la máquina de espresso
- Mantenimiento de la máquina de espresso
- El método del espresso perfecto
- El método perfecto del espumado de la leche
- Recetas básicas (esperesso, macchiato, capuchino, latte, etc...)
- Recetas frías y calientes en base a café

**Duración:** 6 horas  
**Costo:** \$60  
**Cupo:** 3 personas

más información: [cursos@cafevelez.com](mailto:cursos@cafevelez.com)  
099-828685 o 322-7508

## 14.12. Ventas primer año Café Sumaq

Venta en USD												
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Smoothie	\$ 1.899,78	\$ 1.899,78	\$ 1.899,78	\$ 2.032,89	\$ 2.032,89	\$ 2.032,89	\$ 2.153,89	\$ 2.153,89	\$ 2.153,89	\$ 2.287,00	\$ 2.287,00	\$ 2.287,00
Frapuccino	\$ 1.675,87	\$ 1.675,87	\$ 1.675,87	\$ 1.793,28	\$ 1.793,28	\$ 1.793,28	\$ 1.900,03	\$ 1.900,03	\$ 1.900,03	\$ 2.017,44	\$ 2.017,44	\$ 2.017,44
Agua/Otros	\$ 894,26	\$ 894,26	\$ 894,26	\$ 956,92	\$ 956,92	\$ 956,92	\$ 1.013,88	\$ 1.013,88	\$ 1.013,88	\$ 1.076,53	\$ 1.076,53	\$ 1.076,53
Café Helado	\$ 670,35	\$ 670,35	\$ 670,35	\$ 717,31	\$ 717,31	\$ 717,31	\$ 760,01	\$ 760,01	\$ 760,01	\$ 806,98	\$ 806,98	\$ 806,98
Cappuccino	\$ 1.589,96	\$ 1.589,96	\$ 1.589,96	\$ 1.701,36	\$ 1.701,36	\$ 1.701,36	\$ 1.802,63	\$ 1.802,63	\$ 1.802,63	\$ 1.914,03	\$ 1.914,03	\$ 1.914,03
Mocaccino	\$ 1.408,29	\$ 1.408,29	\$ 1.408,29	\$ 1.506,96	\$ 1.506,96	\$ 1.506,96	\$ 1.596,66	\$ 1.596,66	\$ 1.596,66	\$ 1.695,33	\$ 1.695,33	\$ 1.695,33
Expreso	\$ 223,92	\$ 223,92	\$ 223,92	\$ 239,61	\$ 239,61	\$ 239,61	\$ 253,87	\$ 253,87	\$ 253,87	\$ 269,56	\$ 269,56	\$ 269,56
Te	\$ 559,09	\$ 559,09	\$ 559,09	\$ 598,26	\$ 598,26	\$ 598,26	\$ 633,87	\$ 633,87	\$ 633,87	\$ 673,05	\$ 673,05	\$ 673,05
Chocolate	\$ 380,24	\$ 380,24	\$ 380,24	\$ 406,88	\$ 406,88	\$ 406,88	\$ 431,10	\$ 431,10	\$ 431,10	\$ 457,74	\$ 457,74	\$ 457,74
Café Late	\$ 111,25	\$ 111,25	\$ 111,25	\$ 119,05	\$ 119,05	\$ 119,05	\$ 126,14	\$ 126,14	\$ 126,14	\$ 133,93	\$ 133,93	\$ 133,93
Macciato	\$ 422,49	\$ 422,49	\$ 422,49	\$ 452,09	\$ 452,09	\$ 452,09	\$ 479,00	\$ 479,00	\$ 479,00	\$ 508,60	\$ 508,60	\$ 508,60
Humita	\$ 559,09	\$ 559,09	\$ 559,09	\$ 598,26	\$ 598,26	\$ 598,26	\$ 633,87	\$ 633,87	\$ 633,87	\$ 673,05	\$ 673,05	\$ 673,05
Quimbolito	\$ 894,26	\$ 894,26	\$ 894,26	\$ 956,92	\$ 956,92	\$ 956,92	\$ 1.013,88	\$ 1.013,88	\$ 1.013,88	\$ 1.076,53	\$ 1.076,53	\$ 1.076,53
Empanadas (sal)	\$ 894,26	\$ 894,26	\$ 894,26	\$ 956,92	\$ 956,92	\$ 956,92	\$ 1.013,88	\$ 1.013,88	\$ 1.013,88	\$ 1.076,53	\$ 1.076,53	\$ 1.076,53
Postres varios	\$ 1.675,87	\$ 1.675,87	\$ 1.675,87	\$ 1.793,28	\$ 1.793,28	\$ 1.793,28	\$ 1.900,03	\$ 1.900,03	\$ 1.900,03	\$ 2.017,44	\$ 2.017,44	\$ 2.017,44
Varios	\$ 223,92	\$ 223,92	\$ 223,92	\$ 239,61	\$ 239,61	\$ 239,61	\$ 253,87	\$ 253,87	\$ 253,87	\$ 269,56	\$ 269,56	\$ 269,56

Venta en Unidades												
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Smoothie	844	844	844	903	903	903	957	957	957	1.016	1.016	1.016
Frapuccino	744	744	744	797	797	797	844	844	844	896	896	896
Agua/Otros	397	397	397	425	425	425	450	450	450	478	478	478
Café Helado	297	297	297	318	318	318	337	337	337	358	358	358
Cappuccino	706	706	706	756	756	756	801	801	801	850	850	850
Mocaccino	625	625	625	669	669	669	709	709	709	753	753	753
Expreso	99	99	99	106	106	106	112	112	112	119	119	119
Te	248	248	248	265	265	265	281	281	281	299	299	299
Chocolate	168	168	168	180	180	180	191	191	191	203	203	203
Café Late	49	49	49	52	52	52	56	56	56	59	59	59
Macciato	187	187	187	200	200	200	212	212	212	226	226	226
Humita	248	248	248	265	265	265	281	281	281	299	299	299
Quimbolito	397	397	397	425	425	425	450	450	450	478	478	478
Empanadas (sal)	397	397	397	425	425	425	450	450	450	478	478	478
Postres varios	744	744	744	797	797	797	844	844	844	896	896	896
Varios	99	99	99	106	106	106	112	112	112	119	119	119



## 14.13. Formulario Registro Signos Distintivos


**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI**  
**FORMATO UNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS**

1 N° de Solicitud		2 Fecha de Presentación	
3 Denominación del Signo			
4 Naturaleza del signo		5 Tipo de signo	
Denominativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Producto	<input type="checkbox"/>
Figurativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Servicios	<input type="checkbox"/>
Mixto	<input type="checkbox"/>	Nombre Comercial	<input type="checkbox"/>
Tridimensional	<input type="checkbox"/>	Lema Comercial	<input type="checkbox"/>
Sonoro	<input type="checkbox"/>	Indica Geog./denominación origen	<input type="checkbox"/>
Olfativo	<input type="checkbox"/>	Apariencia Distintiva	<input type="checkbox"/>
Táctil	<input type="checkbox"/>	Marca Colectiva	<input type="checkbox"/>
		Marca de Certificación	<input type="checkbox"/>
		Rótulo Enseña	<input type="checkbox"/>
6 Identificación del(os) solicitante(s)			
Nombre(s):			
Dirección:			
Ciudad:		E-mail:	
Teléfonos:		Fax:	
Nacionalidad del Signo:			
Nacionalidad del Solicitante:			
7 Quien(es) actúa(n) a través de			
Representante <input type="checkbox"/>		O Apoderado <input type="checkbox"/>	
Nombre:			
Dirección:			
Teléfono:		E-mail:	
Registro de poder N°:		Fax:	
8 Interés real para oposición Andina Art.- 147 - Decisión 486 CAN (llenar solo de ser el caso)			
Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real en el Expediente N°:			
9 Espacio reservado para la reproducción del signo mixto o figurativo (*)		10 Descripción clara y completa del signo	
*Clasificación del elemento figurativo			
11 Enumeración detallada de los productos, servicios o actividades			
12 Clasificación Internacional N°:			
13 Signo que acompaña al lema comercial			
Denominación			
Registro N°		Año h Vigente hasta	
Solicitud N°		Fecha y Año	
Clase Internacional de la solicitud o registro al que acompaña al lema comercial			
14 Prioridad			
Solicitud N°:		Fecha: / / País:	
15 Abogado patrocinador			
Nombre:			
Casillero IEPI:		Casillero Judicial:	
16 Anexos			
<input type="checkbox"/> Comprobante pago tasa N° _____ <input type="checkbox"/> 5 etiquetas en papel adhesivo 5x5 c. m. <input type="checkbox"/> Copia cédula ciudadanía para personas naturales <input type="checkbox"/> Copia de la primera solicitud si se reivindica prioridad <input type="checkbox"/> Poder <input type="checkbox"/> Nombramiento de representante legal <input type="checkbox"/> Reglamento de uso, (marcas de certificación, colectivas) <input type="checkbox"/> Designación de zona geográfica, (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Reseña de calidades, reputación y características de los productos (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Documento en el que se demuestre el legítimo interés, (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Copia de estatutos de solicitante, (marcas colectivas, certificación, indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Lista de integrantes, (marcas colectivas o de certificación)			
17		18	
Firma Solicitante (s)		Abogado patrocinador	
		Metrícula:	
		E-mail:	

Los campos en los que se usen fechas, deberán especificarse en dd/mm/aaaa

Formato único, PROHIBIDA SU ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN


En caso de alterarse o modificarse este FORMATO, no se aceptará a trámite la solicitud

El presente formulario debe ser llenado a máquina de escribir o computadora, no se recibirán peticiones elaboradas a mano

## 14.14. Solicitud de Pago Tasa Título

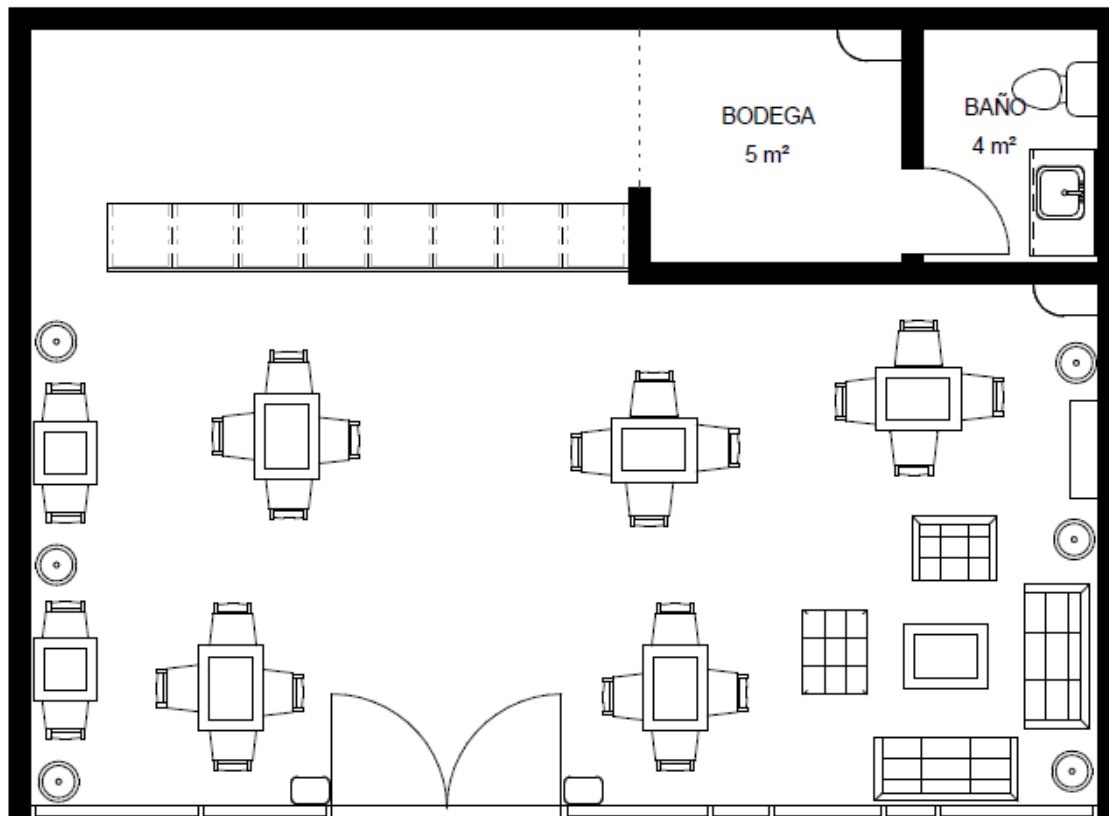


## SOLICITUD PAGO TASA TITULO

 <p><i>República del Ecuador Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI– Unidad de Gestión de Signos Distintivos</i></p>	* Fe de presentación																				
A: Director Nacional de Propiedad Industrial. Adjunto pago por concepto de tasa oficial para obtención de título de registro:																					
<p><b>Denominación:</b></p> <table border="0"> <tr> <td>Marca de Producto</td> <td>( )</td> <td>Marca de Servicios</td> <td>( )</td> </tr> <tr> <td>Lema Comercial</td> <td>( )</td> <td>Nombre Comercial</td> <td>( )</td> </tr> <tr> <td>Denominación de Origen</td> <td>( )</td> <td>Apariencia Distintiva</td> <td>( )</td> </tr> <tr> <td>Marca de Certificación</td> <td>( )</td> <td>Marca Colectiva</td> <td>( )</td> </tr> </table> <p>Trámite No.:</p> <p>Publicado en la Gaceta:</p> <p>Solicitante:</p> <p>Resolución No.:</p> <p>Fecha Resolución:</p> <p>Concedido por:</p> <table border="0"> <tr> <td>Dirección Nacional de Propiedad Industrial / Unidad de Signos Distintivos</td> <td>( )</td> </tr> <tr> <td>Comité de Propiedad Intelectual, Industrial, Obtenciones Vegetales</td> <td>( )</td> </tr> </table>		Marca de Producto	( )	Marca de Servicios	( )	Lema Comercial	( )	Nombre Comercial	( )	Denominación de Origen	( )	Apariencia Distintiva	( )	Marca de Certificación	( )	Marca Colectiva	( )	Dirección Nacional de Propiedad Industrial / Unidad de Signos Distintivos	( )	Comité de Propiedad Intelectual, Industrial, Obtenciones Vegetales	( )
Marca de Producto	( )	Marca de Servicios	( )																		
Lema Comercial	( )	Nombre Comercial	( )																		
Denominación de Origen	( )	Apariencia Distintiva	( )																		
Marca de Certificación	( )	Marca Colectiva	( )																		
Dirección Nacional de Propiedad Industrial / Unidad de Signos Distintivos	( )																				
Comité de Propiedad Intelectual, Industrial, Obtenciones Vegetales	( )																				
<p>Recursos anexos:</p> <p>[ ] Comprobante pago N°:</p>	<p>_____</p> <p>Firma peticionario</p> <p>Casillero IEPI : Casillero judicial : Estudio jurídico : Teléfonos : Correo electrónico:</p>																				

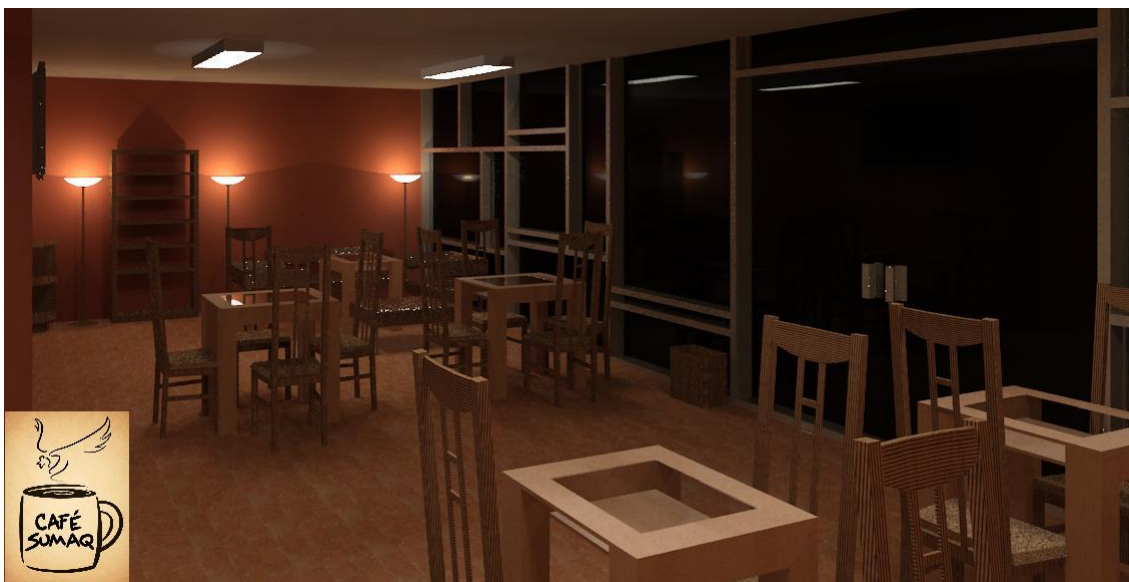
Favor llenar el presente formulario a máquina o con letra legible

## 14.15. Plano Café Sumaq y 3D base



Proyecto: Café Sumaq  
Elaborado por: Francisco Lara

**CAFÉ  
SUMAQ**  
Las Miras de la Plaza y Calle



### 14.16. Proceso de Inscripción una Compañía Limitada

Actividad	Trámite	Documentación
Aprobación del nombre de la Compañía	Presentar alternativas de nombres para aprobación en la Superintendencia de Compañías	Copia de cédula
Apertura de cuenta de Integración de Capital	Abrir una cuenta de integración de capital de la nueva compañía en un banco donde se encuentre domiciliada la empresa	Copia de cédula y papeleta de votación de socios o accionistas Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital donde se indique la distribución del Capital. El valor del depósito
Celebrar la Escritura Pública	Presentar en notaria la minuta	Copia de cédula y papeleta de votación de socios o accionistas Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías Certificado de apertura de cuenta de Integración de Capital Minuta para constituir la Compañía Pago derechos Notaría
Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución	Aprobación en la Superintendencia de Compañías	Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía
Obtener la resolución de aprobación de	La Superintendencia entrega las escrituras aprobadas con su	Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.

las Escrituras	respectivo extracto y tres resoluciones de aprobación.	
Cumplir con las disposiciones de la Resolución	Publicación del extracto en un periódico de domicilio de la Compañía. Entregar las resoluciones de aprobación en la notaria para su marginación. Obtener patente municipal y certificado de inscripción en la Dirección Financiera	Para patente y el certificado de existencia legal se deberá adjuntar: Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías. Formulario para obtener la patente. Copia de la cédula de ciudadanía de representante legal
Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía	Elaborar los nombramientos de la directiva (Gerente y Presidente)	
Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil	Inscribir nombramientos	Tres copias de cada Nombramiento Copia de las Escrituras de Constitución Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente
Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías	Reingreso de documentos para obtención de hojas de datos de la Compañía.	Formulario RUC 01A Formulario RUC 01B Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil Copia de cédula y papeleta de votación de Gerente y Presidente Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil Una copia de la panilla de luz o agua del

		lugar donde tendrá su domicilio la Compañía Publicación del extracto
Obtener el RUC		<p>Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.</p> <p>Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías</p> <p>Original y copia de los nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.</p> <p>Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.</p> <p>Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.</p> <p>Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento, a nombre del representante legal</p> <p>Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías.</p>
Retirar la cuenta de Integración de Capital		<p>Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para abrir la cuenta de Integración de Capital.</p> <p>Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.</p> <p>Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.</p>

Aperturar una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía	La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros.	Solicitud de apertura de cuenta. Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejaran la cuenta. Copia de una planilla de servicios básicos donde conste la dirección de residencia quienes van a manejar la cuenta. Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.
Obtener permiso para imprimir Facturas	Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.	Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI). Permiso de Bomberos. En caso de realizar operaciones de Comercio Exterior, la autorización de la CAE. Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía. Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía. Registro patronal en el IESS. Patente Municipal. Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria. Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria. Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.

Fuente: (Otavalo Empresarial, sf)

Elaborado: Autor

**14.17. Formulario de Afiliación a la Cámara de Turismo de Pichincha**

<b>FORMULARIO DE AFILIACION - Código FO-ATT-04v4</b>	
<input type="radio"/> PERSONAS JURIDICAS	<input type="radio"/> PERSONAS NATURALES
<b>MARQUE UNO DE ACUERDO A SU REGISTRO EN MINISTERIO DE TURISMO</b>	
<b>1.- ACTIVIDAD</b>	
HOTELERIA, HOSPEDAJE Y AFINES	<input type="radio"/>
AGENCIA DE VIAJES, AGENCIA OPERADORA O AGENCIA MAYORISTA	<input type="radio"/>
TRANSPORTE AEREO, TERRESTRE Y ACUATICO TURISTICO	<input type="radio"/>
ALIMENTOS Y BEBIDAS	<input type="radio"/>
OTRAS ACTIVIDADES TURISTICAS	<input type="radio"/>
<b>2.- DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O PERSONA NATURAL</b>	
Nombres y Apellidos:	<input type="text"/>
Dirección Domiciliaria:	<input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
Fax:	<input type="text"/>
Cédula de Identidad:	<input type="text"/>
Pasaporte:	<input type="text"/>
Nacionalidad:	<input type="text"/>
Casilla:	<input type="text"/>



**3.- DATOS DEL ESTABLECIMIENTO TURISTICO**

RAZON SOCIAL:	<input type="text"/>
NOMBRE COMERCIAL:	<input type="text"/>
R.U.C.	<input type="text"/>
CATEGORIA:	<input type="text"/>
NUMERO DE MESAS / HABITACIONES	<input type="text"/>
Dirección del establecimiento:	<input type="text"/>
Si se encuentra fuera de la ciudad favor escriba dirección en Quito para poder enviar correspondencia:	<input type="text"/>
Teléfonos:	<input type="text"/>
Fax:	<input type="text"/>
Email:	<input type="text"/>
Página Web:	<input type="text"/>
Casilla:	<input type="text"/>
Ciudad:	<input type="text"/>

Autoriza usted que la información sobre su establecimiento sea utilizada en nuestra base de datos para disposición al público previa la aprobación de la Presidencia Ejecutiva.

SI  , NO

**4 .- REFERENCIAS ECONOMICAS PERSONAS NATURALES Y JURIDICAS**

Capital Social:	<input type="text"/>
Matriz:	<input type="text"/>
Con sucursales en:	<input type="text"/>
Número de empleados:	<input type="text"/>
NUMERO DE MESAS / HABITACIONES	<input type="text"/>

**5.- REFERENCIAS PERSONAS NATURALES Y JURIDICAS**

Dos referencias personales y dos comerciales (nombres y teléfonos)

**REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre:  Telf:

Nombre:  Telf:

**REFERENCIAS COMERCIALES**

Nombre:  Telf:

Nombre:  Telf:

**SOCIOS PRINCIPALES**

Nombre:  Telf:

Nombre:  Telf:

Nombre:  Telf:

**6.- ACTIVIDADES TURISTICAS PREDOMINANTES**




" Yo  por mis propios derechos y ( ó ) en representación de  solicito a la Cámara de Turismo de Pichincha mi ( la ) afiliación ( de mi representado ) , como socio activo de la Cámara y me (nos) comprometemos a acatar fielmente los estatutos de la Cámara y a desarrollar nuestra actividad turística conforme a las leyes de la materia y demás normas aplicables "

FECHA:

REPRESENTANTE LEGAL:

ENVIO DE SOLICITUD

## 14.18. Tarifas de Afiliación y cuotas Cámara de Turismo de Pichincha

### CAPITULO I DE LAS CUOTAS DE AFILIACIÓN

**Art. 1.** - Conforme al Reglamento de Afiliaciones los prestadores de servicios turísticos que se afilien a CAPTUR deben pagar una cuota de admisión según el capital social, o el patrimonio involucrado en la actividad para las personas naturales. La cuota de admisión será pagada conforme al siguiente cuadro:

	CAPITAL O PATRIMONIO			CUOTA DE ADMISIÓN			
DE	USD.	200,01	A	USD.	400,00	USD.	50,00
DE	USD.	400,01	A	USD.	800,00	USD.	70,00
DE	USD.	800,01	A	USD.	2.000,00	USD.	120,00
DE	USD.	2.000,01	A	USD.	4.000,00	USD.	180,00
DE	USD.	4.000,01	A	USD.	8.000,00	USD.	240,00
DE	USD.	8.000,01	A	USD.	16.000,00	USD.	280,00
DE	USD.	16.000,01	A	USD.	32.000,00	USD.	350,00
DE	USD.	32.000,01	A	USD.	40.000,00	USD.	380,00
DE	USD.	40.000,01		EN ADELANTE		USD.	450,00

### CAPITULO II DE LAS CUOTAS MENSUALES ORDINARIAS

**Art. 6.** - Los valores de las cuotas mensuales que cada socio debe pagar a CAPTUR, según el sector de actividad turística, son los siguientes:

4. - SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS: La cuota mensual se determinará multiplicando el número de mesas por el factor respectivo, de acuerdo a la siguiente tabla:



#### RESTAURANTES Y CAFETERIAS

Lujo	0,89
Primera	0,67
Segunda	0,44
Tercera	0,39
Cuarta	0,33

#### FUENTES DE SODA

Cuota mínima del sector: 11,60

## 14.19. Formulario de Contribución de 1 por mil de los activos

FORMULARIO DE DECLARACION DEL UNO POR MIL SOBRE ACTIVOS FIJOS RGNT-006					
 Ministerio de Turismo		<b>FONDO MIXTO DE PROMOCION TURISTICA</b>			
FORMULARIO PARA APLICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DEL UNO POR MIL DE LOS ACTIVOS FIJOS BASE LEGAL: Art. 40 Literal "a" Ley de Turismo, Registro oficial 733-Suplemento de 27 de diciembre de 2002 Art. 78 del Reglamento de aplicación a la Ley de Turismo, Registro Oficial de 5 de enero del 2004					
IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE			139 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN		
		AÑO		SERIE	
201	RUC:	202	RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN:		
			DIRECCIÓN :		
ESTADO DE SITUACIÓN					
<b>340 ACTIVO FIJO</b>					
ACTIVO FIJO TANGIBLE			ACTIVO FIJO INTANGIBLE		
TERRENOS	341		MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	361	
EDIFICIOS E INSTALACIONES	343		(:) AMORTIZACIONES ACUMULADAS	363	
MAQUINARIA, MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	345		TOTAL ACTIVO FIJO INTANGIBLE	365	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	347		TOTAL ACTIVO FIJO	369	
VEHÍCULOS	349		CONTRIBUCIÓN CAUSADA 1X MIL		
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	351		RECARGOS POR MOROSIDAD		
(:) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJO	353		MULTAS		
(:) DEPRECIACION ACUMULADA ACCELERADA ACTIVOS FIJO	355		TOTAL A PAGAR		
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE	359		ESPACIO PARA SELLOS		
<i>Declaro bajo juramento que los datos consignados en el presente formulario reflejan la realidad y autorizo al Ministerio de Turismo a verificar el contenido de de esta declaración en cualquier momento, al tiempo que me sujeto, a las sanciones previstas en la ley en caso de falsedad o perjuicio.</i>					
Nombre del Declarante					
CI:					
Firma:					

#### 14.20. Tarifa Impuesto a la Patente

Art. ...(6).- Tarifas.- Para la determinación del Impuesto de Patente a la base imponible se aplicarán las tarifas que constan en la siguiente tabla:


Tabla de tarifas para el Impuesto de Patente

BASE IMPONIBLE (PATRIMONIO)		TARIFA	
DESDE USD.	HASTA USD.	SOBRE FRACCIÓN	SOBRE FRACCIÓN
-	10.000,00		1%
10.000,01	20.000,00	100,00	1,20%
20.000,01	30.000,00	220,00	1,40%
30.000,01	40.000,00	360,00	1,60%
40.000,01	50.000,00	520,00	1,80%
50.000,01	En adelante	700,00	2,00%

<http://www.quito.gob.ec/component/content/article/236-municipio/422-declaracion-de-impuesto-de-patentes.html>



## 14.22. Cotización Muebles de Oficina

			
<b>CLIENTE: ADRIANA LARA</b> <b>FECHA: 03/05/2012</b>			
CANT.	DETALLE	P. UNIT	P. TOTAL
1	ESTACION CON CUERINA DE 1,50 DE FRENTE X1,60 DE LADO CON PORTATECLADO, CAJONERA Y PASACABLE	165,00	165,00
1	ESTACION ADAGIO DE 1,80 X1,80 CON CAJONERA PORTATECLADO Y PASACABLE	225,00	225,00
1	ESTACION MODELO ARCADA DE 2,20 DE FRENTE X1,80 DE LADO CON CAJONERA, PORTATECLADO Y PASACABLE	250,00	250,00
1	AUXILIAR, ESCRITORIO DE 1,20X 0,60 CON CAJONERA Y PASACABLE	115,00	115,00
1	ARCHIVADOR DE 4 GAVETAS EN PINTURA ELECTROESTATICA	130,00	130,00
1	CAJONERA CON TABLERO DE TRES SERVICIOS	85,00	85,00
1	MESA MODELO ADAGIO DE 1,90X0,90 PARA 6 PERSONAS	160,00	160,00
1	ARCHIVADOR AEREO CURVO EN PINTURA ELECTROESTATICA	75,00	75,00
1	SILLA GRAFITTY TAPIZADA EN CUERINA	28,00	28,00
1	LIBRERO EN MELAMINICO CON DOS PUERTAS EN LA PARTE INFERIOR	160	160,00
1	BIBLIOTECA METALICA EN PUERTAS DE MELAMINICO EN PINTURA ELECTROESTATICA	255,00	255,00
		SUBTOTAL	
		IVA	0,00
		TOTAL	
ESTOS PRECIOS SON DE CONTADO			

### 14.23. Cotización Café Vélez



**Teléfono 099828685-099837975**

#### **Nuestros Productos**

Vélez tuesta y comercializa cafés finos ecuatorianos, nuestros productos contienen 100% café arábica fino, lavado y seleccionado. Cabe destacar que nuestro producto apunta a un mercado que percibe el café como un producto gourmet. Nuestros clientes reciben capacitaciones que les permiten mejorar la comercialización del producto al conocer el verdadero valor de lo que ofrecemos.

Por el momento nuestra empresa comercializa café de cuatro zonas determinadas: Nanegal (café Yumbo), Intag (café orgánico de Río Intag), Loja (café orgánico lojano), y café orgánico de Galápagos. Los tres primeros corresponden a un café de altura, es decir de 1200 metros en adelante. La altura confiere al café características de sabor y aromas superiores. El café de Galápagos por crecer en la región insular, a pesar de no estar situado en zonas altas, tiene características excelentes de sabor y acidez, además de tener el atractivo adicional por su exótico origen de procedencia.

Nuestros productos se dividen en dos categorías:

- Venta de café a granel, es decir para cafeterías, restaurantes y hoteles
- Venta de café al detalle, envasado para venta a consumidores. Este tipo de producto se vende en delicatessen, hoteles, tiendas turísticas; para este fin hemos diseñado una serie de exhibidores que se adecuan al espacio de casa punto de venta.

-



## Lista de Precios

<b>Producto</b>	<b>Uso</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio Sugerido</b>	<b>Precio Supermaxi</b>
Café en grano o molido al granel	Cafetería/Restaurante Variedad lojano	Bolsa de Polietileno de 1 Kg	\$10.71		
Café en grano o molido a granel	Cafetería/Restaurante Variedad yumbo	Bolsa de Polietileno de 1 Kg	\$13.11		
Yumbo	Reventa	Bolsa de 340 gr. (molido o grano)	\$5.50	\$7.00	
Río Intag	Reventa	Bolsa de 340 gr. (molido o grano)	\$5.50	\$7.00	
Lojano	Reventa	Bolsa de 340 gr. (molido o grano)	\$5.50	\$7.00	\$6.78
Galápagos	Reventa	Bolsa de 340 gr. (molido o grano)	\$5.50		

\*Pedido Mínimo de Saborizados 12 unidades de cada variedad.

## **Nuestros Clientes**

Podemos asegurar orgullosamente que tenemos fidelidad de nuestros clientes, ya que hemos llenado sus expectativas tanto en calidad del producto como en cumplimiento de las entregas. Han sabido valorar también el valor agregado de tener permanentes capacitaciones y asesorías sobre la adecuada preparación de las bebidas tradicionales de café.

### Algunos de nuestros clientes son:

- Restaurante Zazú.
- Restaurante la Viña.
- Crepes y waffles
- Rumiloma Lodge.
- Quito Tennis y Golf Club (El Condado)
- Restaurante Pim's
- Cafeterías El Español.
- El café de la Vaca
- Honey and Honey
- Fundación Sinchi Sacha
- Ragazzi
- Restaurante Alma
- Cafetería Francesa
- Verde Esmeralda
- Hotel Akros
- Astrid y Gastón

## **Procedimiento para pedidos**

Con el objetivo de que no haya retrasos en las entregas, los pedidos se deben realizar con 24 horas de anticipación, para los productos regulares (aquellos que se encuentran en el cuadro anterior), y 48 horas para los productos especiales o personalizados (productos que se preparan únicamente para cada cliente).

Para los pedidos por favor llamar al teléfono 099828685, contacto Carolina Venegas o escribir a [pedidos@cafevelez.com](mailto:pedidos@cafevelez.com).

### **¿Por qué usar buen café?**

Cuando el servicio se realiza en sitios donde se maneja estándares de calidad altos, es muy importante poder reconocer la calidad en el café. El Ecuador es un país productor de cafés finos, por lo que no existe justificación para servir café de baja calidad.

\*Una taza de café se hace con 7 gramos de café.

Atentamente,

JOSÉ NICOLÁS VÉLEZ.

CAFÉ VÉLEZ

**14.24. Cotización Italdesign**

PROFORMA

Quito, 17 de Mayo del2012

Señorita:

ADRIANALARA

E-MAIL: adrianacarolinalara@gmail.com

Cant.	DETALLE	V/UNIT.	V/TOTAL
1	CUERPO DE ESTANTERÍA: medidas de 200 alto x 100 de largo x 40 de fondo de 5 niveles, con pintura especial horneable, parantes tipo Dixon regulable de 2mm, tool de 0.7mm, tornillo, tuerca y arandela en galvanizado, color a elección del cliente.	100.00	190.00
1	Góndola lateral de 1.65 de alto x 1.00 largo x 0.50 fondo, con respaldo en microperforado. color a elección del cliente.	180.00	180.00
1	Mostrador sencillo burbuja. Medidas de .090 de alto x 100 de largo x 0.45 de fondo. Con vidrio curvo y luces interiores incandescentes. Pintura especial horneable para larga duración.	170.00	170.00
1	Mostrador burbuja con caja. Medidas de 140 de alto x 100 de largo x 0.45 de fondo. Con vidrio curvo y luces interiores incandescentes. Pintura especial horneable para larga duración.	300.00	300.00
	NOTA: Disponemos de medidas diferentes para cada uno de estos equipos según la necesidad del cliente igual que el color es a su elección.		
		Subtotal	800.00

NOTA:

- Somos artesanos calificados por la junta no cobramos IVA.
- Incluimos instalación y transporte, al lugar especificado, dentro de la ciudad, fuera de la misma cubrirá el cliente.
- Validez de la proforma: 10 días.

Tiempo de entrega: 5 días laborables contados a partir de la confirmación del pedido.

Estaremos encantados de servirles con nuestros productos de alta calidad a los mejores precios del mercado nacional.

Para mayor información comunicarse con Cecilia Castroa los siguientes números telefónicos: 2483015 – 2482435 Cel. Movi087945616 - Porta 090312389.

Saludos Cordiales,

Cecilia Castro

DEPARTAMENTO DE VENTAS

## 14.25. Cotización Vasos, tapas y capuchones



CON IMPRESION

PV Distribuidor:

Guilo, 01 de ENERO del 2012

### LISTA DE PRECIOS

VASOS DE CARTON 100% BIODEGRADABLES - 100 % ECOLOGICAS

POR UNIDAD - APTOS PARA BEBIDAS FRIAS O CALIENTES

ESCALAS Y PRECIOS PARA COMERCIALIZADORES:					
CANTIDAD	4 OZ	8 y 8 OZ	10 y 12 oz.	16 OZ	22 OZ
5000	0.0565	0.0699	0.0844	0.1445	0.1509
10.000	0.0565	0.0699	0.0844	0.0899	0.0963
15.000	0.0559	0.0671	0.0811	0.0830	0.0895
25.000	0.0548	0.0644	0.0778	0.0742	0.0807
30.000	0.0537	0.0618	0.0747	0.0728	0.0793
50.000	0.0526	0.0594	0.0717	0.0660	0.0725
100.000	0.0516	0.0570	0.0689	0.0634	0.0699
125.000	0.0506	0.0547	0.0661	0.0609	0.0674
200.000	0.0500	0.0525	0.0635	0.0595	0.0660
400.000	0.0495	0.0504	0.0609	0.0576	0.0641

Para impresos Mínimo de 5000 unidades por c/medida

Para impresion 4 diferentes diseños de 1250 unidades por c/medida

Precio de matriz para Impresión \$ 88,00. Esto se paga una sola vez.

Para credito de 30 días el mínimo es de \$ 500,00 o más. Sobre el saldo

Para crédito A partir de la 3ra Orden de Compra

Tiempo de entrega:

Estos precios no incluyen IVA.

Pedidos Especiales - Confirmez Coordinar la entrega con la gerencia.

Nota: Los precios pueden cambiar sin previo aviso.

Tapas Plásticas: \$0.055 para cualquier tamaño

Capuchones Genericos: \$0.05 un solo tamaño

Agarraderas tipo Orejitas \$0,025

Atentamente,

**MAS PRODUCTOS BOGA**

GERENCIA GENERAL.



**BOGA FUNDAS DE PAPEL** boga@andinanet.net

para mí ▾

18 may

Los capuchones se puede y recomendamos hacerlo en

1 color

1000 unidades \$0.22

5000 unidades \$0.045

Full Color

1000 unidades \$0.32

5000 unidades \$0.055

En carton kraft

Todo ecologico.

Doenitz

**BOGA FUNDAS DE PAPEL** boga@andinanet.net

para mí ▾

4 jul (hace 12 días) ☆



Adriana Lara

La entrega es en 8 dias.

Y los capuchones en 10 dias.

Una vez efectivo el anticipo y aprobado los artes

Doenitz

## 14.26. Cotización cafetera, vitrina, licuadora


**ITALDESIGN CIA Ltda.**

 MUEBLES Y EQUIPOS ITALIANOS  
 PARA:  
 \* SUPERMERCADOS  
 \* HOTELER  
 \* PASTERERIAS  
 \* PANADERIAS  
 \* FARMACIAS  
 \* LOCALES COMERCIALES  
 \* SERVICIO TECNICO

**PROFORMA No. ITAL-23-05-2012-UIO**

Quito, D.M. MAYO 23 de 2012.

 Señorita  
**ADRIANA LARA**  
 Presente.-

Estimada Srta. LARA reciba un saludo cordial.

Adjunto oferta solicitada por usted de los siguientes equipos:

CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNI.	VALOR TOTAL
1	<p><b>MARCA ISA</b></p> <p><b>MODELO: METRO 93 RV IS</b>            Vitrina para exhibición de PASTERERIA.            Vidrio curvo templado anti condensa            Cortina trasera auto volvible            Programación electrónica            Aire forzado ventilado            Enfriamiento con aire.            Desempeñamiento automático de vidrios            Motores potenciados y equilibrados garantizan            Consumo reducido en cualquier condición            de funcionamiento            Temperatura desde +1°C a +7°C            Alta funcionalidad y productividad,            laterales color gris            Diseño con acabados de calidad            Construcción en acero inoxidable.            Medidas: 950 x 852 x 1338            220V / 60 Hz. / 1 Fase            No incluye ruedas  <b>EQUIPO BAJO PEDIDO</b></p> 	\$6.350,00	\$ 6.350,00

 Av. Naciones Unidas No. 141 y Av. 6 de Diciembre Quito - Ecuador  
 Telefax: (593 - 2) 2920-231 • 2920-208 • Cel. (593-9) 099436-463  
 E-mail: [italdes@cio.net.ec](mailto:italdes@cio.net.ec)





**ITALDESIGN CIA Ltda.**

MUEBLES Y EQUIPOS ITALIANOS  
PARA:

- \* SUPERMERCADOS
- \* HOTELES
- \* PASTELERÍAS
- \* PANADERÍAS
- \* FARMACIAS
- \* LOCALS COMERCIALES
- \* SERVICIO TÉCNICO

**FORMA DE PAGO:**

**A CONVENIR.**

**ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN EL 12% DE IVA**

**GARANTÍA: DE UN AÑO POR DEFECTOS DE FÁBRICA**

**OFERTA VALIDA 15 DIAS**

A tentam ento,  
Esteban Rubio

## 14.27. Cotización Equipo de Computación



**V31A7D05-7**

**Marca:**  
**XTRATECH**

**Stock:**  
**1**

**Precio:**  
**624,11**

**XTRATECH INTEL CI3 3.3GHz/4GB/1.5TB/DVDRW/TMP/WIN7 I**

NO INCLUYE MONITOR

**Precio no incluye 12% del IVA**



**SCX-3405F**

**Marca:**  
**SAMSUNG**

**Stock:**  
más de 20

**Precio:**  
213,40

**MULTIFUNCION SAMSUNG SCX-3405F MONO 4 EN 1, 20PPM**

VELOCIDAD 20 PPM, TONER 1.5K MLT-D101S

Precio no incluye 12% del IVA



**TMU220PD**

**Marca:**  
**EPSON**

**Precio:**  
231,25

**IMPRESORA EPSON MATRICIAL TMU 220 PARALELA - BLANCA**

Precio no incluye 12% del IVA

## 14.28. Cotización Marcimex Refrigeradora



Eficiencia en blanco, la refrigeradora perfecta con iluminación ambiental.

ENTRADA: \$143.96 - PVP: \$1057.65 - P. FINAL: \$1169.96

### Características:

NO FROST - 249 Litros  
Alto:157cm Ancho:62cm Prof:67cm

- Hielo fácil
- Distribución de frío envolvente
- Zona fría
- Bandejas regulables de vidrio templado
- Iluminación ambiental
- Legumbreira transparente
- Balcones transparentes
- Bandeja para huevos
- Eficiencia energética Tipo A

## 14.29. Cotización Café Galleti

de: **Cafe Galletti** [cafegalletti@gmail.com](mailto:cafegalletti@gmail.com)

para: **Adriana Lara** <[adrianacarolinalara@gmail.com](mailto:adrianacarolinalara@gmail.com)>

fecha: 27 de junio de 2012 15:34

asunto: Re: Cotización variedad de Café en Grano

enviado por: **gmail.com**

firmado por: **gmail.com**

📧 : Mensaje importante debido a tu interacción con los mensajes de la conversación

Estimada Adriana

Adjunto las fotos de los productos, voy a contarte de cada producto según foto.

Foto 019 de izquierda a derecha.



**GRANO:** Café en grano, no orgánico, para moler y para pasar (está dirigido más al hogar, sus notas de cata son: redondo en paladar, acuerpado, acidez media. Presentación de 350 gr

**TURKISH MIST:** Café molido extra fino, no orgánico, es el típico café turco, nosotros también le conocemos como café de olla. Se pone una porción en la olla se le agrega agua y se revuelve hasta que "se disuelva", y se sirve con el barrito que queda en la olla. Sus notas de cata son: acidez alta, robusto y muy concentrado. Presentación de 450 gr.

**MOLIDO:** es el mismo café en grano (arriba y el primero de la foto), no orgánico, pero ya está molido listo para pasar en las máquinas hogareñas. Presentación de 400 gr.

Foto 020 de izquierda a derecha.



**HOUSE BLEND:** Café en grano, no orgánico, dirigido a cafeterías, restaurantes, todo lugar donde se sirva café. Es tostado para la maquina profesional de café, conocida también como barista. Sus notas de cata: ácido, acuerpado, permanencia en boca o final de boca "medio dulce". Presentación 500 gr y 3 kilos.

**ESPRESSO PASSION:** Café molido, no orgánico, tostado y molido a la italiana, para maquinas profesional, se sabor amargo pero no mucho tiene las mismas notas de cata que el house blend pero un tono más fuerte. Presentación de 450 gr.

Foto 021de izquierda a derecha.



**Especial Montaña:** Café orgánico. Ganador taza dorada, mejor café del Ecuador. Tostado y molido para pasar. Origen Loja, sembrado entre los 1400 y

1600 msnm, semillas typica y bourbon, de cuerpo balanceado, acidez alta y sus atributos floral, vainilla, dulce y aromático. Presentación 400 gr.

MUJER: Café orgánico, Provincia de Zamora, producido por mujeres, perteneciente a la asociación INTERNACIONAL DE MUJERES CAFETALERAS DEL MUNDO (IWCA), tostado y molido para pasar, sembrado entre los 1300 y 1500 msnm, semillas caturra y typica, acuerpado, acidez baja y sus atributos, chocolate oscuro, papaya y caramelo. Presentación 250 gr.

BOSQUE NUBLADO: Café orgánico, Provincia del Carchi, con la venta de este café se promueve la forestación del bosque nublado en el valle del Choco. Ganador del primer premio de responsabilidad social auspiciado por el gobierno Alemán. Sembrado entre los 1250 y 1800 msnm, semillas caturra y bourbon, cuerpo bajo y acidez media, atributos notas cítricas, tonos miel de caña y fondo achocolatado. Presentación 350 gr.

Shyrup: Sabores: Chocolate, Almendra, Avellana, Vainilla, Amaretto, Menta, Manzana, Caramelo, Irish Cream, Durazno y Canela. Presentación botella de 750 ml.

Los cafés que están dirigidos al hogar (según orden del mail anterior, fotos) son GRANO, TURKISH MIST, MOLIDO, ORGÁNICO MONTAÑA, MUJER y BOSQUE NUBLADO.

Para cafetería HOUSE BLEND y ESPRESSO PASSION, estos dos productos son los líderes de venta y los hechos para la línea comercial.

Su costo es de

HOUSE BLEND 500 gr \$ 6.60

ESPRESSO PASSION 450 gr \$ 6.60

Me despido y quedo atento a tus comentarios.

Saludos

Andres Icaza

084673354

CAFÉ GALLETTI

El mejor café del Ecuador producido con  
responsabilidad social y ambiental

Av. J. Carrión y Juan León Mera / Telf: (5932) 2527 - 361 / 090 48 34 18

Ventas e Información: [cafegalletti@gmail.com](mailto:cafegalletti@gmail.com); [info@cafegalletti.com](mailto:info@cafegalletti.com)

Website: <http://www.cafegalletti.com>

Quito – Ecuador

100% Arabica Beans from the exotic highlands of Ecuador roasted in the middle  
of the world with Italian technology

de: **Cafe Galletti** [cafegalletti@gmail.com](mailto:cafegalletti@gmail.com)

para: **Adriana Lara** <[adrianacarolinalara@gmail.com](mailto:adrianacarolinalara@gmail.com)>

fecha: 23 de julio de 2012 16:27

asunto: **Re: Cotización variedad de Café en Grano**

**Adriana Lara**

para Cafe ▾

15:33 (Hace 1 hora) ☆



Estimado Andrés

Cuál es el costo del syrup de 750 ml?

Saludos  
Adriana

El 3 de julio de 2012 14:30, Cafe Galletti <[cafegalletti@gmail.com](mailto:cafegalletti@gmail.com)> escribió:

...

**Cafe Galletti**

para mí ▾

16:27 (Hace 15 minutos) ☆



Estada Adriana

Gusto saber de ti, el costo del syrup es de \$ 11.73  
Tenemos en varios sabores  
Almendra, Avellana, Caramelo, Vainilla, Amareto, etc.

Dime cuando nos podríamos reunir

Saludos  
Andres Icaza

-----

## 14.30. Cotización Pulpa de Fruta

**Adriana Lara**

25 jul (hace 8 días)

Estimados Quisiera saber el costo de la pulpa para consumo en mi local. Es un...

**Ventas Uio** ventas@crisni.com

31 jul (hace 2 días)

para mí

Estimada Adriana:

La presentación que le recomiendo es la de kilogramo, que le rinden un promedio de 14 vasos, dependiendo de la fruta.

Adjunto nuestra lista de precios, P.V.P., le podemos dar un descuento dependiendo del consumo en Kg semanales. Los pedidos se entregan al día siguiente del día solicitado.

Esperamos poder servirle con un producto de calidad.

Atentamente,

Susana Vallejo  
086155290  
2523930, 2563020, ext. 104

**De:** Adriana Lara [mailto:[adrianacarolinalara@gmail.com](mailto:adrianacarolinalara@gmail.com)]

**Enviado el:** miércoles, 25 de julio de 2012 16:48

**Para:** [ventas@crisni.com](mailto:ventas@crisni.com)

**Asunto:** Cotización pulpa de sabor



### PULPA DE FRUTA CRISNI


PRECIO DE VENTA AL PUBLICO - PVP	
Fruta	1000 g.
NARANJA	2,16
MELON	2,29
PIÑA	2,29
PAPAYA	2,29
GUAYABA	2,53
FRUTILLA	2,67
TOMATE DE ARBOL	2,57
MANGO	2,77
NARANJILLA	2,72
MARACUYA	2,93
TAXO	3,15
LIMON	2,98
TAMARINDO	3,74
MORA	3,70
COCO	3,85
GUANABANA	4,80





## 14.31. Cotización de Individuales

Luxemburgo 104-140 y Hija  
 Tlf.: 244 1203 - 244 8150  
 ventas@inkprima.com  
 Quito - Ecuador



  
**inkprima**  
 DISEÑO & IMPRESION

**PROFORMA N° 102083**


NOMBRE: ATT. ADRIANA FECHA: 02/07/2012

DIRECCION: TELEFONO:

	DESCRIPCIÓN	VALOR
10.000	INDIVIDUALES IMPRESOS A FULL COLOR TIRO EN PAPEL BOND DE 75 GRAMOS FORMATO A4	271.00
10.000	INDIVIDUALES IMPRESOS A FULL COLOR TIRO EN PAPEL BOND DE 75 GRAMOS FORMATO A3	506.00



\_\_\_\_\_  
CLIENTE



\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

### 14.32. Cotización Adecuación Inmobiliario


De: Esteban-Fragma [esteban@fragmadesign.com] Enviado el: viernes 13/07/2012 14:18  
 Para: Adriana Lara  
 CC:  
 Asunto: RE: Consulta para mi tesis.

De 350 a 400 por m2. Esto incluye toda la obra civil y mobiliario. Lo que no incluye es mercadería

**Esteban Ponce**  
 GERENTE DISEÑO  
 FRAGMA S.C.C.  
 090 459 166  
[www.fragmadesign.com](http://www.fragmadesign.com)


### 14.33. Cotización Suministros de Oficina

Suministros de oficina iniciales

				
	Referencia	P. Unitario	Cantidad	Subtotal
E0003	ENGRAP.ARTESCO M.727	\$ 3,82	5	\$ 19,12
C0439	FLASH MEMORY USB 4GB KINGSTON	\$ 10,92	5	\$ 54,60
T0327	ORGANIZADOR ESCRIP/DOCUME.R.860	\$ 14,63	5	\$ 73,17
P0290	PORTA CLIPS ARTESCO NEGRO/TOPACIO/ROJO/AZUL	\$ 1,09	5	\$ 5,47
S0038	SACAGRAPA KW	\$ 0,38	5	\$ 1,89
T0011	TIJERA MEDIANA REF.106 NEGRA/AZUL	\$ 0,82	5	\$ 4,08
D0053	DISPENSADOR WB1028 MED.NEG.	\$ 1,81	5	\$ 9,06
			<b>Subtotal</b>	\$ 167,40
			<b>IVA 12%</b>	\$ 20,09
			<b>Total</b>	\$ 187,49

Fuente: (Dilipa, 2012)

## Suministros de oficina semestrales

				
Item	Descripción	P. Unitario	Cantidad	Subtotal
A0036	ARCHIVADOR IDEAL T/O AZUL	\$ 2,44	3	\$ 7,33
B0050	BOLIGRAFO BIC P/M AZUL	\$ 0,25	3	\$ 0,74
B0017	BOLIGRAFO BIC P/M NEGRO	\$ 0,25	3	\$ 0,74
B0031	BORRADOR PELIKAN PZ-20	\$ 0,14	3	\$ 0,43
L0013	C/EMBALAJE 2X100M 3M C.	\$ 1,30	1	\$ 1,30
C0039	C/MASKING 18X40 3M	\$ 0,71	2	\$ 1,43
C0542	C/SCOTCH 18X100 TRANSP.NOVO TAPE	\$ 0,46	2	\$ 0,92
C0110	CLIPS MARIPOSA ALEX CAJA	\$ 0,86	2	\$ 1,73
C0111	CLIPS STANDAR ALEX CAJA	\$ 0,22	2	\$ 0,44
L0004	CORRECTOR PAPER MATE PLUMA	\$ 1,55	2	\$ 3,10
G0029	GOMERO SCOTCH BARRA 3M 20GRS.	\$ 1,28	2	\$ 2,57
G0015	GRAPAS 26/6 ALEX CAJA	\$ 0,70	2	\$ 1,39
M0197	MARCADOR BEROL PERMANENTE NEGRO	\$ 0,67	2	\$ 1,33
M0058	MINAS FABER 0.5 HB TUBO	\$ 0,26	3	\$ 0,77
P0212	P/CARBON FAXTER T/O NEGRO	\$ 5,90	2	\$ 11,80
P0366	POST-IT 3M FLECHA/GLOBO 7350CMAX	\$ 3,08	2	\$ 6,17
R0057	RESALTADOR PELIKAN AMARILLO NEON	\$ 0,50	3	\$ 1,49
P0024	RESMA 75 GRS T/I XEROX	\$ 4,76	6	\$ 28,56
S0008	SEP/CARTULINA JGOS.5 UNI.	\$ 0,41	5	\$ 2,03
S0019	SOBRES MANILA F-3	\$ 0,08	50	\$ 3,80
S0020	SOBRES MANILA F-4	\$ 0,08	50	\$ 4,09
S0021	SOBRES MANILA F-5	\$ 0,10	50	\$ 5,13
			<b>Subtotal</b>	\$ 87,26
			<b>IVA 12%</b>	10,47096
			<b>Total</b>	\$ 97,73

Fuente: (Dilipa, 2012)

#### 14.34. Costo Unitario de suministros de cafetería

Descripción	Precio	Cantidad	Unidad	Precio Unitario
Café	\$ 14,68	1000	gramos	\$ 0,01
Azúcar	\$ 4,80	5	Kilo gramos	\$ 0,96
Agua	\$ 0,81	33898,3051	onza	\$ 0,000024
Vaso	\$ 472,64	5000	Unidad	\$ 0,09
Tapa	\$ 616,00	10000	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	\$ 616,00	10000	Unidad	\$ 0,06
Individual	\$ 303,52	10000	Unidad	\$ 0,03
Pulpa de fruta	\$ 2,30	450	gramos	\$ 0,01
Mezclador	\$ 10,00	1000	Unidad	\$ 0,01
Plato plásticos	\$ 64,80	1000	Unidad	\$ 0,06
Cuchara plástica	\$ 29,20	1000	Unidad	\$ 0,03
Tenedor plástico	\$ 29,20	1000	Unidad	\$ 0,03
Cuchillo plástico	\$ 29,20	1000	Unidad	\$ 0,03
Servilletas	\$ 1,10	100	Unidad	\$ 0,01
Azúcar Valdez en sobre	\$ 1,53	120	Unidad	\$ 0,01
Splenda en sobre	\$ 1,69	200	Unidad	\$ 0,01
Chocolate en tableta	\$ 1,20	125	gramos	\$ 0,01
Syrup varios	\$ 11,73	25,3605	onzas	\$ 0,46
Crema Batida	\$ 5,25	750	gramos	\$ 0,01
Leche en funda	\$ 0,98	33,81	ml	\$ 0,03
Té Herbal	\$ 0,88	25	fundias	\$ 0,04
Hielo	\$ 0,000024	1	cubo	\$ 0,000024
Sorbetes	\$ 8,30	1000	Unidad	\$ 0,01
Ázucar	\$ 2,00	1000	gramos	\$ 0,002
Fuente: Investigación Elaborado: Autor				

### 14.35. Costos Unitarios por producto

Cappuccino

	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Subtotal</b>
Café	7	gramos	\$ 0,10
Azúcar	1	sobre	\$ 0,02
Agua	2	onz	\$ 0,000048
Vaso	1	Unidad	\$ 0,09
Tapa	1	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	1	Unidad	\$ 0,06
Mezclador	1	Unidad	\$ 0,01
Individual	1	Unidad	\$ 0,03
Servilleta	1	Unidad	\$ 0,01
Leche	10	onz	\$ 0,29

<b>Total</b>	\$ 0,68
--------------	---------

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## Mocaccino

	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Subtotal</b>
Café	7	gramos	\$ 0,10
Syrup de Chocolate	0,5	onz	\$ 0,23
Azúcar	1	funda	\$ 0,02
Agua	2	onz	\$ 0,000048
Vaso	1	Unidad	\$ 0,09
Tapa	1	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	1	Unidad	\$ 0,06
Mezclador	1	Unidad	\$ 0,01
Individual	1	Unidad	\$ 0,03
Servilleta	1	Unidad	\$ 0,01
Leche	10	onz	\$ 0,35

<b>Total</b>	\$ 0,97
--------------	---------

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## Té

	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Subtotal</b>
Té	1	funda	\$ 0,04
Azúcar	1	funda	\$ 0,02
Agua	12	onz	\$ 0,000285
Vaso	1	Unidad	\$ 0,09
Tapa	1	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	1	Unidad	\$ 0,06
Mezclador	1	Unidad	\$ 0,01
Individual	1	Unidad	\$ 0,03
Servilleta	1	Unidad	\$ 0,01

<b>Total</b>	\$ 0,32
--------------	---------

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## Chocolate

	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Subtotal</b>
Chocolate	10	gramos	\$ 0,10
Azúcar	1	funda	\$ 0,02
Agua	2	onz	\$ 0,000048
Vaso	1	Unidad	\$ 0,09
Tapa	1	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	1	Unidad	\$ 0,06
Mezclador	1	Unidad	\$ 0,01
Individual	1	Unidad	\$ 0,03
Servilleta	1	Unidad	\$ 0,01
Leche	10	onz	\$ 0,35

<b>Total</b>	\$ 0,73
--------------	---------

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## Expresso

	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Subtotal</b>
Café	7	gramos	\$ 0,10
Azúcar	1	sobre	\$ 0,02
Agua	6	onz	\$ 0,000143
Vaso	1	Unidad	\$ 0,09
Tapa	1	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	1	Unidad	\$ 0,06
Mezclador	1	Unidad	\$ 0,01
Individual	1	Unidad	\$ 0,03
Servilleta	1	Unidad	\$ 0,01

<b>Total</b>	\$ 0,39
--------------	---------

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



## Café Latte

	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Subtotal</b>
Café	7	gramos	\$ 0,10
Azúcar	1	sobre	\$ 0,02
Agua	1	onz	\$ 0,000024
Vaso	1	Unidad	\$ 0,09
Tapa	1	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	1	Unidad	\$ 0,06
Mezclador	1	Unidad	\$ 0,01
Individual	1	Unidad	\$ 0,03
Servilleta	1	Unidad	\$ 0,01
Leche	7	onz	\$ 0,25

<b>Total</b>	\$ 0,63
--------------	---------

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

## Macciato

	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Subtotal</b>
Café	7	gramos	\$ 0,10
Azúcar	1	sobre	\$ 0,02
Agua	5	onz	\$ 0,000119
Vaso	1	Unidad	\$ 0,09
Tapa	1	Unidad	\$ 0,06
Capuchón	1	Unidad	\$ 0,06
Mezclador	1	Unidad	\$ 0,01
Individual	1	Unidad	\$ 0,03
Servilleta	1	Unidad	\$ 0,01
Leche	1	onz	\$ 0,04

<b>Total</b>	\$ 0,42
--------------	---------

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

### 14.36. Inversión Inicial

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 1.528,00</b>
Escritorios	\$165,00	4	\$ 660,00
Silla para oficina	\$28,00	12	\$ 336,00
Mesa de Reuniones	\$160,00	1	\$ 160,00
Silla para sala de reuniones	\$28,00	4	\$ 112,00
Archivador de 4 cajones	\$130,00	2	\$ 260,00
<b>Equipos de computación</b>			<b>\$ 4.153,00</b>
Computadora oficina	\$699,00	4	\$ 2.796,00
Computadora cafetería	\$699,00	1	\$ 699,00
Teléfono	\$40,00	4	\$ 160,00
Impresora Samsung (oficina)	\$239,00	1	\$ 239,00
Impresora Epson (cafetería)	\$259,00	1	\$ 259,00
<b>Equipos de cafetería</b>			<b>\$ 13.453,96</b>
Cafetera Gaggia Nera de dos Grupo	\$4.450,00	1	\$ 4.450,00
Molino de café Quality	\$690,00	1	\$ 690,00
Licadoras FRP/150	\$694,00	1	\$ 694,00
Vitrina Refrigerada ISA	\$6.350,00	1	\$ 6.350,00
Refrigeradora Indurama	\$1.169,96	1	\$ 1.169,96
Microondas LG	\$100,00	1	\$ 100,00
<b>Muebles y Enseres de cafetería</b>			<b>\$ 3.220,00</b>
Góndola lateral de 1.65 de alto x 1.00 largo x 0.50 fondo	\$180,00	2	\$ 360,00
Sillas	\$75,00	24	\$ 1.800,00
Mesas	\$135,00	6	\$ 810,00
Sillón en L - 6 puestos	\$250,00	1	\$ 250,00
<b>Inmueble</b>	<b>m2</b>		<b>\$ 30.000,00</b>
Adecuaciones cafetería	\$400,00	75	\$ 30.000,00
<b>Vehículos</b>			<b>\$ 10.000,00</b>
Van repartidora	\$10.000,00	1	\$ 10.000,00
<b>Constitución</b>			<b>\$ 1.490,00</b>

Gastos de constitución	\$1.000,00	1	\$ 1.000,00
Registro de marca	\$290,00	1	\$ 290,00
Permisos municipales	\$200,00	1	\$ 200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 63.844,96</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			<b>\$ 6.640,00</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>			<b>\$ 70.484,96</b>

### 14.37. Estado de Resultado Individual Apalancado y No Apalancado

#### Apalancado

Esperado						
Estados de Resultados Proyectado						
Apalancado						
Año						
	1	2	3	4	5	
<b>Ingresos</b>	\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 228.712,35	\$ 252.155,37	
Ventas	\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 228.712,35	\$ 252.155,37	
<b>Costos</b>	\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 78.161,68	\$ 86.173,26	
Costo de Ventas	\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 78.161,68	\$ 86.173,26	
<b>Beneficio Bruto</b>	\$ 112.343,23	\$ 123.858,41	\$ 136.553,90	\$ 150.550,67	\$ 165.982,11	
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 64.514,96	\$ 68.245,70	
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Generales	\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 43.009,57	\$ 45.160,04	
<b>Beneficio Operativo</b>	\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 37.407,95	\$ 46.958,18	
<b>UAI</b>	\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 37.407,95	\$ 46.958,18	
Gastos Financieros	\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07	
<b>UAI</b>	\$ 11.739,35	\$ 16.199,62	\$ 24.592,89	\$ 35.489,27	\$ 46.250,11	
Participación Laboral	15%	\$ 1.760,90	\$ 2.429,94	\$ 3.688,93	\$ 5.323,39	\$ 6.937,52
<b>Utilidad antes de IR</b>	\$ 9.978,45	\$ 13.769,68	\$ 20.903,96	\$ 30.165,88	\$ 39.312,60	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 2.494,61	\$ 3.442,42	\$ 5.225,99	\$ 7.541,47	\$ 9.828,15
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 7.483,84	\$ 10.327,26	\$ 15.677,97	\$ 22.624,41	\$ 29.484,45	

Optimista						
Estados de Resultados Proyectado						
Año						
	1	2	3	4	5	
<b>Ingresos</b>	\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 240.127,13	\$ 264.740,16	
Ventas	\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 240.127,13	\$ 264.740,16	
<b>Costos</b>	\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 82.061,80	\$ 90.473,13	
Costo de Ventas	\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 82.061,80	\$ 90.473,13	
<b>Beneficio Bruto</b>	\$ 117.950,78	\$ 130.040,74	\$ 143.369,91	\$ 158.065,33	\$ 174.267,03	
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 64.514,96	\$ 68.245,70	
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Generales	\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 43.009,57	\$ 45.160,04	
<b>Beneficio Operativo</b>	\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 44.922,61	\$ 55.243,09	
<b>UAI</b>	\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 44.922,61	\$ 55.243,09	
Gastos Financieros	\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07	
<b>UAI</b>	\$ 17.346,91	\$ 22.381,95	\$ 31.408,91	\$ 43.003,93	\$ 54.535,02	
Participación Laboral	15% \$ 2.602,04	\$ 3.357,29	\$ 4.711,34	\$ 6.450,59	\$ 8.180,25	
<b>Utilidad antes de IR</b>	\$ 14.744,87	\$ 19.024,66	\$ 26.697,57	\$ 36.553,34	\$ 46.354,77	
Impuesto a la Renta	25% \$ 3.686,22	\$ 4.756,16	\$ 6.674,39	\$ 9.138,33	\$ 11.588,69	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 11.058,65	\$ 14.268,49	\$ 20.023,18	\$ 27.415,00	\$ 34.766,08	

Pesimista						
Estados de Resultados Proyectado						
Año						
	1	2	3	4	5	
<b>Ingresos</b>	\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 217.255,41	\$ 239.524,09	
Ventas	\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 217.255,41	\$ 239.524,09	
<b>Costos</b>	\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 74.244,05	\$ 81.854,06	
Costo de Ventas	\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 74.244,05	\$ 81.854,06	
<b>Beneficio Bruto</b>	\$ 106.717,28	\$ 117.655,80	\$ 129.715,52	\$ 143.011,36	\$ 157.670,02	
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 64.514,96	\$ 68.245,70	
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Generales	\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 43.009,57	\$ 45.160,04	
<b>Beneficio Operativo</b>	\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 29.868,64	\$ 38.646,09	
<b>UAII</b>	\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 29.868,64	\$ 38.646,09	
Gastos Financieros	\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07	
<b>UAI</b>	\$ 6.113,40	\$ 9.997,01	\$ 17.754,51	\$ 27.949,96	\$ 37.938,02	
Participación Laboral	15% \$ 917,01	\$ 1.499,55	\$ 2.663,18	\$ 4.192,49	\$ 5.690,70	
<b>Utilidad antes de IR</b>	\$ 5.196,39	\$ 8.497,46	\$ 15.091,34	\$ 23.757,46	\$ 32.247,32	
Impuesto a la Renta	25% \$ 1.299,10	\$ 2.124,37	\$ 3.772,83	\$ 5.939,37	\$ 8.061,83	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 3.897,29	\$ 6.373,10	\$ 11.318,50	\$ 17.818,10	\$ 24.185,49	

## No apalancado

Esperado						
	Estados de Resultados proyectado No Apalancado					
	Año					
	1	2	3	4	5	
<b>Ingresos</b>	\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 228.712,35	\$ 252.155,37	
Ventas	\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 228.712,35	\$ 252.155,37	
<b>Costos</b>	\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 78.161,68	\$ 86.173,26	
Costo de Ventas	\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 78.161,68	\$ 86.173,26	
<b>Beneficio Bruto</b>	\$ 112.343,23	\$ 123.858,41	\$ 136.553,90	\$ 150.550,67	\$ 165.982,11	
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 64.514,96	\$ 68.245,70	
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Generales	\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 43.009,57	\$ 45.160,04	
<b>Beneficio Operativo</b>	\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 37.407,95	\$ 46.958,18	
<b>UAI</b>	\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 37.407,95	\$ 46.958,18	
Participación Laboral	15%	\$ 2.486,41	\$ 3.025,48	\$ 4.139,17	\$ 5.611,19	\$ 7.043,73
<b>Utilidad antes de IR</b>	\$ 14.089,68	\$ 17.144,40	\$ 23.455,31	\$ 31.796,76	\$ 39.914,45	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 3.522,42	\$ 4.286,10	\$ 5.863,83	\$ 7.949,19	\$ 9.978,61
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 10.567,26	\$ 12.858,30	\$ 17.591,48	\$ 23.847,57	\$ 29.935,84	

<b>Optimista</b>						
<b>Estados de Resultados Proyectado</b>						
<b>Año</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 179.186,56</b>	<b>\$ 197.553,18</b>	<b>\$ 217.802,38</b>	<b>\$ 240.127,13</b>	<b>\$ 264.740,16</b>	
Ventas	\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 240.127,13	\$ 264.740,16	
<b>Costos</b>	<b>\$ 61.235,78</b>	<b>\$ 67.512,45</b>	<b>\$ 74.432,47</b>	<b>\$ 82.061,80</b>	<b>\$ 90.473,13</b>	
Costo de Ventas	\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 82.061,80	\$ 90.473,13	
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>\$ 117.950,78</b>	<b>\$ 130.040,74</b>	<b>\$ 143.369,91</b>	<b>\$ 158.065,33</b>	<b>\$ 174.267,03</b>	
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 95.767,13</b>	<b>\$ 103.688,53</b>	<b>\$ 108.959,42</b>	<b>\$ 113.142,72</b>	<b>\$ 119.023,94</b>	
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 64.514,96	\$ 68.245,70	
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Generales	\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 43.009,57	\$ 45.160,04	
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>\$ 22.183,65</b>	<b>\$ 26.352,21</b>	<b>\$ 34.410,50</b>	<b>\$ 44.922,61</b>	<b>\$ 55.243,09</b>	
<b>UAI</b>	<b>\$ 22.183,65</b>	<b>\$ 26.352,21</b>	<b>\$ 34.410,50</b>	<b>\$ 44.922,61</b>	<b>\$ 55.243,09</b>	
Participación Laboral	15% \$ 3.327,55	\$ 3.952,83	\$ 5.161,57	\$ 6.738,39	\$ 8.286,46	
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 18.856,10</b>	<b>\$ 22.399,38</b>	<b>\$ 29.248,92</b>	<b>\$ 38.184,22</b>	<b>\$ 46.956,62</b>	
Impuesto a la Renta	25% \$ 4.714,03	\$ 5.599,84	\$ 7.312,23	\$ 9.546,05	\$ 11.739,16	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 14.142,08</b>	<b>\$ 16.799,53</b>	<b>\$ 21.936,69</b>	<b>\$ 28.638,16</b>	<b>\$ 35.217,47</b>	



<b>Pesimista</b>						
<b>Estados de Resultados Proyectado</b>						
<b>Año</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 162.119,33</b>	<b>\$ 178.736,56</b>	<b>\$ 197.057,06</b>	<b>\$ 217.255,41</b>	<b>\$ 239.524,09</b>	
Ventas	\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 217.255,41	\$ 239.524,09	
<b>Costos</b>	<b>\$ 55.402,05</b>	<b>\$ 61.080,76</b>	<b>\$ 67.341,54</b>	<b>\$ 74.244,05</b>	<b>\$ 81.854,06</b>	
Costo de Ventas	\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 74.244,05	\$ 81.854,06	
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>\$ 106.717,28</b>	<b>\$ 117.655,80</b>	<b>\$ 129.715,52</b>	<b>\$ 143.011,36</b>	<b>\$ 157.670,02</b>	
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 95.767,13</b>	<b>\$ 103.688,53</b>	<b>\$ 108.959,42</b>	<b>\$ 113.142,72</b>	<b>\$ 119.023,94</b>	
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 64.514,96	\$ 68.245,70	
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Generales	\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 43.009,57	\$ 45.160,04	
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>\$ 10.950,15</b>	<b>\$ 13.967,27</b>	<b>\$ 20.756,10</b>	<b>\$ 29.868,64</b>	<b>\$ 38.646,09</b>	
<b>UAI</b>	<b>\$ 10.950,15</b>	<b>\$ 13.967,27</b>	<b>\$ 20.756,10</b>	<b>\$ 29.868,64</b>	<b>\$ 38.646,09</b>	
Participación Laboral	15% \$ 1.642,52	\$ 2.095,09	\$ 3.113,42	\$ 4.480,30	\$ 5.796,91	
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 9.307,62</b>	<b>\$ 11.872,18</b>	<b>\$ 17.642,69</b>	<b>\$ 25.388,34</b>	<b>\$ 32.849,17</b>	
Impuesto a la Renta	25% \$ 2.326,91	\$ 2.968,05	\$ 4.410,67	\$ 6.347,09	\$ 8.212,29	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 6.980,72</b>	<b>\$ 8.904,14</b>	<b>\$ 13.232,02</b>	<b>\$ 19.041,26</b>	<b>\$ 24.636,88</b>	

## 14.38. Estado de Resultados Consolidado

## Apalancado

Esperado	Estados de Resultados Proyectado				
	Apalancado				
	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 411.682,24	\$ 655.603,96
Ventas	\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 411.682,24	\$ 655.603,96
<b>Costos</b>	\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 140.691,03	\$ 224.050,46
Costo de Ventas	\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 140.691,03	\$ 224.050,46
<b>Beneficio Bruto</b>	\$ 112.343,23	\$ 123.858,41	\$ 136.553,90	\$ 270.991,21	\$ 431.553,50
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 91.544,90	\$ 125.409,01
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Generales	\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 77.422,28	\$ 117.426,75
<b>Beneficio Operativo</b>	\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08
<b>UAI</b>	\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08
Gastos Financieros	\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07
<b>UAI</b>	\$ 11.739,35	\$ 16.199,62	\$ 24.592,89	\$ 86.500,42	\$ 166.418,01
Participación Laboral	15% \$ 1.760,90	\$ 2.429,94	\$ 3.688,93	\$ 12.975,06	\$ 24.962,70
<b>Utilidad antes de IR</b>	\$ 9.978,45	\$ 13.769,68	\$ 20.903,96	\$ 73.525,35	\$ 141.455,31
Impuesto a la Renta	25% \$ 2.494,61	\$ 3.442,42	\$ 5.225,99	\$ 18.381,34	\$ 35.363,83
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 7.483,84	\$ 10.327,26	\$ 15.677,97	\$ 55.144,01	\$ 106.091,48

Optimista						
		Estados de Resultados Proyectado				
		Año				
		1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 432.228,83	\$ 688.324,41
Ventas		\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 432.228,83	\$ 688.324,41
<b>Costos</b>		\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 147.711,24	\$ 235.230,15
Costo de Ventas		\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 147.711,24	\$ 235.230,15
<b>Beneficio Bruto</b>		\$ 117.950,78	\$ 130.040,74	\$ 143.369,91	\$ 284.517,59	\$ 453.094,27
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Gastos Sueldos y Salarios		\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 91.544,90	\$ 125.409,01
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Generales		\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 77.422,28	\$ 117.426,75
<b>Beneficio Operativo</b>		\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
<b>UAI</b>		\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
Gastos Financieros		\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07
<b>UAI</b>		\$ 17.346,91	\$ 22.381,95	\$ 31.408,91	\$ 100.026,80	\$ 187.958,78
Participación Laboral	15%	\$ 2.602,04	\$ 3.357,29	\$ 4.711,34	\$ 15.004,02	\$ 28.193,82
<b>Utilidad antes de IR</b>		\$ 14.744,87	\$ 19.024,66	\$ 26.697,57	\$ 85.022,78	\$ 159.764,96
Impuesto a la Renta	25%	\$ 3.686,22	\$ 4.756,16	\$ 6.674,39	\$ 21.255,69	\$ 39.941,24
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 11.058,65	\$ 14.268,49	\$ 20.023,18	\$ 63.767,08	\$ 119.823,72

Pesimista						
		Estados de Resultados Proyectado				
		Año				
		1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 391.059,73	\$ 622.762,63
Ventas		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 391.059,73	\$ 622.762,63
<b>Costos</b>		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 133.639,29	\$ 212.820,56
Costo de Ventas		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 133.639,29	\$ 212.820,56
<b>Beneficio Bruto</b>		\$ 106.717,28	\$ 117.655,80	\$ 129.715,52	\$ 257.420,45	\$ 409.942,06
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Gastos Sueldos y Salarios		\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 91.544,90	\$ 125.409,01
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Generales		\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 77.422,28	\$ 117.426,75
<b>Beneficio Operativo</b>		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64
<b>UAI</b>		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64
Gastos Financieros		\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07
<b>UAI</b>		\$ 6.113,40	\$ 9.997,01	\$ 17.754,51	\$ 72.929,66	\$ 144.806,58
Participación Laboral	15%	\$ 917,01	\$ 1.499,55	\$ 2.663,18	\$ 10.939,45	\$ 21.720,99
<b>Utilidad antes de IR</b>		\$ 5.196,39	\$ 8.497,46	\$ 15.091,34	\$ 61.990,21	\$ 123.085,59
Impuesto a la Renta	25%	\$ 1.299,10	\$ 2.124,37	\$ 3.772,83	\$ 15.497,55	\$ 30.771,40
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 3.897,29	\$ 6.373,10	\$ 11.318,50	\$ 46.492,66	\$ 92.314,19

## No Apalancado

Esperado						
		<b>Estados de Resultados Proyectado</b>				
		<b>Apalancado</b>				
		<b>Año</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
		<b>5</b>				
<b>Ingresos</b>		\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 411.682,24	\$ 655.603,96
Ventas		\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 411.682,24	\$ 655.603,96
<b>Costos</b>		\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 140.691,03	\$ 224.050,46
Costo de Ventas		\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 140.691,03	\$ 224.050,46
<b>Beneficio Bruto</b>		\$ 112.343,23	\$ 123.858,41	\$ 136.553,90	\$ 270.991,21	\$ 431.553,50
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Gastos Sueldos y Salarios		\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 91.544,90	\$ 125.409,01
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Generales		\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 77.422,28	\$ 117.426,75
<b>Beneficio Operativo</b>		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08
<b>UAI</b>		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08
Gastos Financieros						
<b>UAI</b>		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08
Participación Laboral	15%	\$ 2.486,41	\$ 3.025,48	\$ 4.139,17	\$ 13.262,86	\$ 25.068,91
<b>Utilidad antes de IR</b>		\$ 14.089,68	\$ 17.144,40	\$ 23.455,31	\$ 75.156,23	\$ 142.057,17
Impuesto a la Renta	25%	\$ 3.522,42	\$ 4.286,10	\$ 5.863,83	\$ 18.789,06	\$ 35.514,29
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 10.567,26	\$ 12.858,30	\$ 17.591,48	\$ 56.367,17	\$ 106.542,88

Optimista						
		Estados de Resultados Proyectado				
		Año				
		1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 432.228,83	\$ 688.324,41
Ventas		\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 432.228,83	\$ 688.324,41
<b>Costos</b>		\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 147.711,24	\$ 235.230,15
Costo de Ventas		\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 147.711,24	\$ 235.230,15
<b>Beneficio Bruto</b>		\$ 117.950,78	\$ 130.040,74	\$ 143.369,91	\$ 284.517,59	\$ 453.094,27
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Gastos Sueldos y Salarios		\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 91.544,90	\$ 125.409,01
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Generales		\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 77.422,28	\$ 117.426,75
<b>Beneficio Operativo</b>		\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
<b>UAI</b>		\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
Gastos Financieros						
<b>UAI</b>		\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
Participación Laboral	15%	\$ 3.327,55	\$ 3.952,83	\$ 5.161,57	\$ 15.291,82	\$ 28.300,03
<b>Utilidad antes de IR</b>		\$ 18.856,10	\$ 22.399,38	\$ 29.248,92	\$ 86.653,66	\$ 160.366,82
Impuesto a la Renta	25%	\$ 4.714,03	\$ 5.599,84	\$ 7.312,23	\$ 21.663,41	\$ 40.091,70
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 14.142,08	\$ 16.799,53	\$ 21.936,69	\$ 64.990,24	\$ 120.275,11

Pesimista						
		Estados de Resultados Proyectado				
		Año				
		1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 391.059,73	\$ 622.762,63
Ventas		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 391.059,73	\$ 622.762,63
<b>Costos</b>		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 133.639,29	\$ 212.820,56
Costo de Ventas		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 133.639,29	\$ 212.820,56
<b>Beneficio Bruto</b>		\$ 106.717,28	\$ 117.655,80	\$ 129.715,52	\$ 257.420,45	\$ 409.942,06
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Gastos Sueldos y Salarios		\$ 51.611,32	\$ 57.675,05	\$ 60.995,40	\$ 91.544,90	\$ 125.409,01
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Generales		\$ 37.153,28	\$ 39.010,94	\$ 40.961,49	\$ 77.422,28	\$ 117.426,75
<b>Beneficio Operativo</b>		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64
<b>UAI</b>		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64
Gastos Financieros						
<b>UAI</b>		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64
Participación Laboral	15%	\$ 1.642,52	\$ 2.095,09	\$ 3.113,42	\$ 11.227,25	\$ 21.827,20
<b>Utilidad antes de IR</b>		\$ 9.307,62	\$ 11.872,18	\$ 17.642,69	\$ 63.621,09	\$ 123.687,45
Impuesto a la Renta	25%	\$ 2.326,91	\$ 2.968,05	\$ 4.410,67	\$ 15.905,27	\$ 30.921,86
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 6.980,72	\$ 8.904,14	\$ 13.232,02	\$ 47.715,82	\$ 92.765,59

## 14.39. Balance General Consolidado

	Balance General				
	Apalancado				
	Año				
	1	2	3	4	5
Activos	\$ 82.388,12	\$ 84.562,58	\$ 91.619,77	\$ 149.773,57	\$ 259.097,41
Caja Excedente	\$ 13.817,75	\$ 20.521,07	\$ 29.661,00	\$ 36.117,41	\$ 103.009,19
Activo Corriente	\$ 11.727,94	\$ 14.201,61	\$ 19.121,40	\$ 36.791,75	\$ 53.183,51
Caja	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00	\$ 2.250,00
Efectivo	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00	\$ 2.250,00
Bancos	\$ 5.808,95	\$ 8.024,17	\$ 12.672,59	\$ 24.521,00	\$ 36.231,43
Cuenta Corriente	\$ 5.808,95	\$ 8.024,17	\$ 12.672,59	\$ 24.521,00	\$ 36.231,43
Inventario					
Materia Prima	\$ 2.824,89	\$ 2.966,13	\$ 3.114,44	\$ 5.886,29	\$ 8.034,79
Suministros	\$ 2.344,10	\$ 2.461,31	\$ 2.584,37	\$ 4.884,46	\$ 6.667,29
Activos Fijos	\$ 62.354,96	\$ 62.354,96	\$ 62.354,96	\$ 109.986,92	\$ 157.618,88
Muebles y Enseres	\$ 4.748,00	\$ 4.748,00	\$ 4.748,00	\$ 7.968,00	\$ 11.188,00
Equipos de Computación	\$ 4.153,00	\$ 4.153,00	\$ 4.153,00	\$ 5.111,00	\$ 6.069,00
Maquinaria	\$ 13.453,96	\$ 13.453,96	\$ 13.453,96	\$ 26.907,92	\$ 40.361,88
Vehículos	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Inmueble	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00	\$ 90.000,00
Depreciaciones	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Depreciación acumulada A.Fijos	\$ 6.704,53	\$ 13.409,06	\$ 20.113,59	\$ 33.420,51	\$ 54.714,17
Activos Intangibles	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00
Constitución de la Compañía	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00
Amortizaciones	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Amortización Acumulada A. Intangibles	\$ 298,00	\$ 596,00	\$ 894,00	\$ 1.192,00	\$ 1.490,00
Pasivos	\$ 50.904,28	\$ 42.751,49	\$ 34.130,71	\$ 37.140,49	\$ 40.372,85
Pasivo Corriente	\$ 11.766,64	\$ 11.827,64	\$ 12.389,33	\$ 25.664,50	\$ 40.372,85
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 5.168,99	\$ 5.427,44	\$ 5.698,81	\$ 10.770,75	\$ 14.702,08
Impuestos por pagar	\$ 6.597,65	\$ 6.400,20	\$ 6.690,52	\$ 14.893,74	\$ 25.670,77
Pasivo Largo Plazo	\$ 39.137,64	\$ 30.923,84	\$ 21.741,37	\$ 11.475,99	\$ 0,00
Préstamo	\$ 39.137,64	\$ 30.923,84	\$ 21.741,37	\$ 11.475,99	\$ 0,00
Patrimonio	\$ 31.483,84	\$ 41.811,10	\$ 57.489,07	\$ 112.633,08	\$ 218.724,56
Capital Social	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Utilidad/Perdida	\$ 7.483,84	\$ 10.327,26	\$ 15.677,97	\$ 55.144,01	\$ 106.091,48
Utilidad Retenida		\$ 7.483,84	\$ 17.811,10	\$ 33.489,07	\$ 88.633,08
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 82.388,12	\$ 84.562,58	\$ 91.619,77	\$ 149.773,57	\$ 259.097,41



## 14.40. Flujo de Caja Individual

### Apalancado

Esperado		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 228.712,35	\$ 252.155,37	
Costos		\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 78.161,68	\$ 86.173,26	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Utilidad Operativa		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 37.407,95	\$ 46.958,18	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
UAI		\$ 11.831,28	\$ 16.275,08	\$ 24.649,94	\$ 35.525,73	\$ 46.263,57	
Participación Laboral	15%	\$ 1.774,69	\$ 2.441,26	\$ 3.697,49	\$ 5.328,86	\$ 6.939,54	
Utilidad antes de IR		\$ 10.056,58	\$ 13.833,82	\$ 20.952,45	\$ 30.196,87	\$ 39.324,03	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 2.514,15	\$ 3.458,45	\$ 5.238,11	\$ 7.549,22	\$ 9.831,01	
Utilidad Neta		\$ 7.542,44	\$ 10.375,36	\$ 15.714,33	\$ 22.647,65	\$ 29.493,03	
Flujo de Caja Libre							
Utilidad Neta		\$ 7.542,44	\$ 10.375,36	\$ 15.714,33	\$ 22.647,65	\$ 29.493,03	
Variación de CT		\$ (1.782,16)	\$ (1.302,28)	\$ (1.599,40)	\$ (1.440,92)	\$ (1.875,46)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)	
Total FCO		\$ 15.787,63	\$ 18.558,55	\$ 22.994,61	\$ 28.024,84	\$ 33.678,58	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Recuperación de AF						\$ 31.600,98	
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.600,98	
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (69.601,51)	\$ 15.787,63	\$ 18.558,55	\$ 22.994,61	\$ 28.024,84	\$ 65.279,56
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (53.813,88)	\$ (35.255,34)	\$ (12.260,72)	\$ 15.764,12	\$ 81.043,68
VAN	\$ 29.299,17						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	25%						
CPPC Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1.720,00	\$ 1.411,87	\$ 1.067,40	\$ 682,30	\$ 251,80
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 17.507,63	\$ 19.970,41	\$ 24.062,01	\$ 28.707,15	\$ 65.531,35
VAN	\$ 33.267,11						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	27%						
CPPC Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)							
Ingresos		\$ 45.601,51					
Egresos		\$ (7.207,68)	\$ (8.057,70)	\$ (9.007,96)	\$ (10.070,28)	\$ (11.257,89)	
Interés		\$ (4.744,82)	\$ (3.894,80)	\$ (2.944,54)	\$ (1.882,22)	\$ (694,61)	
Total FCD		\$ 45.601,51	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	
VAN Deuda	\$ 8.198,62						
CAPM Apalancado	19,97%						
Flujo de Caja de los Socios		\$ (24.000,00)	\$ 3.835,13	\$ 6.606,05	\$ 11.042,11	\$ 16.072,34	\$ 53.327,06
Flujo Acumulado		\$ (24.000,00)	\$ (20.164,87)	\$ (13.558,83)	\$ (2.516,72)	\$ 13.555,62	\$ 66.882,68
VAN	\$ 16.162,87						
TIR	40,37%						
Máxima Exposición	\$ (24.000,00)						
CAPM Apalancado	19,97%						

Optimista		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 240.127,13	\$ 264.740,16	
Costos		\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 82.061,80	\$ 90.473,13	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Utilidad Operativa		\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 44.922,61	\$ 55.243,09	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
UAI		\$ 17.438,83	\$ 22.457,41	\$ 31.465,95	\$ 43.040,39	\$ 54.548,48	
Participación Laboral	15%	\$ 2.615,82	\$ 3.368,61	\$ 4.719,89	\$ 6.456,06	\$ 8.182,27	
Utilidad antes de IR		\$ 14.823,01	\$ 19.088,80	\$ 26.746,06	\$ 36.584,33	\$ 46.366,21	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 3.705,75	\$ 4.772,20	\$ 6.686,51	\$ 9.146,08	\$ 11.591,55	
Utilidad Neta		\$ 11.117,25	\$ 14.316,60	\$ 20.059,54	\$ 27.438,25	\$ 34.774,66	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ 11.117,25	\$ 14.316,60	\$ 20.059,54	\$ 27.438,25	\$ 34.774,66	
Variación de CT		\$ (1.871,27)	\$ (1.367,40)	\$ (1.679,37)	\$ (1.512,97)	\$ (1.969,23)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)	
Total FCO		\$ 19.273,34	\$ 22.434,67	\$ 27.259,85	\$ 32.743,39	\$ 38.866,44	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF						\$ 31.600,98	
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.600,98
Flujo de Caja Libre (FCL)							
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (50.328,17)	\$ (27.893,51)	\$ (633,66)	\$ 32.109,73	\$ 102.577,15
VAN		\$ 44.323,50					
Máxima Exposición		\$ (69.601,51)					
TIR		31%					
CPPC		12,39%					
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1.720,00	\$ 1.411,87	\$ 1.067,40	\$ 682,30	\$ 251,80
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 20.993,33	\$ 23.846,53	\$ 28.327,25	\$ 33.425,69	\$ 70.719,21
VAN		\$ 48.291,44					
Máxima Exposición		\$ (69.601,51)					
TIR		33%					
CPPC Apalancado		12,39%					
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)							
Ingresos		\$ 45.601,51					
Egresos		\$ (7.207,68)	\$ (8.057,70)	\$ (9.007,96)	\$ (10.070,28)	\$ (11.257,89)	
Interés		\$ (4.744,82)	\$ (3.894,80)	\$ (2.944,54)	\$ (1.882,22)	\$ (694,61)	
Total FCD		\$ 45.601,51	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)
Flujo de Caja de los Socios							
Flujo Acumulado		\$ (24.000,00)	\$ 7.320,83	\$ 10.482,16	\$ 15.307,35	\$ 20.790,89	\$ 58.514,91
VAN		\$ 31.824,02					
TIR		53,62%					
Máxima Exposición		\$ (24.000,00)					
CAMP Apalancado		19,97%					

Pesimista		Flujo de Caja					
		Año					
		1	2	3	4	5	
Ingresos		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 217.255,41	\$ 239.524,09	
Costos		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 74.244,05	\$ 81.854,06	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Utilidad Operativa		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 29.868,64	\$ 38.646,09	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
UAI		\$ 6.205,33	\$ 10.072,47	\$ 17.811,56	\$ 27.986,42	\$ 37.951,48	
Participación Laboral	15%	\$ 930,80	\$ 1.510,87	\$ 2.671,73	\$ 4.197,96	\$ 5.692,72	
Utilidad antes de IR		\$ 5.274,53	\$ 8.561,60	\$ 15.139,82	\$ 23.788,46	\$ 32.258,76	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 1.318,63	\$ 2.140,40	\$ 3.784,96	\$ 5.947,11	\$ 8.064,69	
Utilidad Neta		\$ 3.955,90	\$ 6.421,20	\$ 11.354,87	\$ 17.841,34	\$ 24.194,07	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ 3.955,90	\$ 6.421,20	\$ 11.354,87	\$ 17.841,34	\$ 24.194,07	
Variación de CT		\$ (1.684,14)	\$ (1.230,66)	\$ (1.511,43)	\$ (1.361,67)	\$ (1.772,31)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)	
Total FCO		\$ 12.299,10	\$ 14.676,01	\$ 18.723,11	\$ 23.297,78	\$ 28.482,77	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Recuperación de AF)						\$ 31.600,98	
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.600,98	
Flujo de Caja Libre (FCL)							
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (57.302,41)	\$ (42.626,40)	\$ (23.903,28)	\$ (605,50)	
VAN	\$ 14.253,08						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	18,50%						
CPPC	12,39%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1.720,00	\$ 1.411,87	\$ 1.067,40	\$ 682,30	
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 14.019,10	\$ 16.087,87	\$ 19.790,51	\$ 23.980,09	
VAN	\$ 18.221,02						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	20%						
CPPC Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)							
Ingresos		\$ 45.601,51					
Egresos		\$ (7.207,68)	\$ (8.057,70)	\$ (9.007,96)	\$ (10.070,28)	\$ (11.257,89)	
Interés		\$ (4.744,82)	\$ (3.894,80)	\$ (2.944,54)	\$ (1.882,22)	\$ (694,61)	
Escudo Fiscal		\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)	
Total FCD		\$ 45.601,51	\$ (13.672,50)	\$ (13.364,37)	\$ (13.019,90)	\$ (12.204,30)	
VAN Deuda	\$ 5.311,98						
Kd	19,97%						
Flujo de Caja de los Socios		\$ (24.000,00)	\$ (1.373,39)	\$ 1.311,64	\$ 5.703,22	\$ 10.662,98	
Flujo Acumulado		\$ (24.000,00)	\$ (25.373,39)	\$ (24.061,75)	\$ (18.358,54)	\$ (7.695,56)	
VAN	\$ 2.898,69						
TIR	23,53%						
Máxima Exposición	\$ (25.373,39)						
CAMP Apalancado	19,97%						

## No Apalancado

Esperado		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 228.712,35	\$ 252.155,37	
Costos		\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 78.161,68	\$ 86.173,26	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Utilidad Operativa		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 37.407,95	\$ 46.958,18	
Gastos Financieros							
UAI		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 37.407,95	\$ 46.958,18	
Participación Laboral	15%	\$ 2.486,41	\$ 3.025,48	\$ 4.139,17	\$ 5.611,19	\$ 7.043,73	
Utilidad antes de IR		\$ 14.089,68	\$ 17.144,40	\$ 23.455,31	\$ 31.796,76	\$ 39.914,45	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 3.522,42	\$ 4.286,10	\$ 5.863,83	\$ 7.949,19	\$ 9.978,61	
Utilidad Neta		\$ 10.567,26	\$ 12.858,30	\$ 17.591,48	\$ 23.847,57	\$ 29.935,84	
Flujo de Caja Libre							
Utilidad Neta		\$ 10.567,26	\$ 12.858,30	\$ 17.591,48	\$ 23.847,57	\$ 29.935,84	
Variación de CT		\$ (2.495,03)	\$ (1.823,20)	\$ (2.239,16)	\$ (2.017,29)	\$ (2.625,64)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros							
Escudo Fiscal	36,25%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total FCO		\$ 15.074,76	\$ 18.037,63	\$ 22.354,85	\$ 27.448,47	\$ 32.928,40	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Recuperación de AF						\$ 31.600,98	
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.600,98	
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (69.601,51)	\$ 15.074,76	\$ 18.037,63	\$ 22.354,85	\$ 27.448,47	\$ 64.529,38
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (54.526,75)	\$ (36.489,11)	\$ (14.134,26)	\$ 13.314,21	\$ 77.843,59
VAN	\$ 15.942,88						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	24%						
CPPC Desapalancado	16,42%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 15.074,76	\$ 18.037,63	\$ 22.354,85	\$ 27.448,47	\$ 64.529,38
VAN	\$ 15.942,88						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	24%						
CPPC Desapalancado	16,42%						
Flujo de Caja de los Socios		\$ (69.601,51)	\$ 15.074,76	\$ 18.037,63	\$ 22.354,85	\$ 27.448,47	\$ 64.529,38
Flujo Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (54.526,75)	\$ (36.489,11)	\$ (14.134,26)	\$ 13.314,21	\$ 77.843,59
VAN	\$ 15.942,88						
TIR	23,80%						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
CAPM Desapalancado	16,42%						

Optimista		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos			\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 240.127,13	\$ 264.740,16
Costos			\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 82.061,80	\$ 90.473,13
Gastos			\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94
Utilidad Operativa			\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 44.922,61	\$ 55.243,09
Gastos Financieros							
UAI			\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 44.922,61	\$ 55.243,09
Participación Laboral	15%		\$ 3.327,55	\$ 3.952,83	\$ 5.161,57	\$ 6.738,39	\$ 8.286,46
Utilidad antes de IR			\$ 18.856,10	\$ 22.399,38	\$ 29.248,92	\$ 38.184,22	\$ 46.956,62
Impuesto a la Renta	25%		\$ 4.714,03	\$ 5.599,84	\$ 7.312,23	\$ 9.546,05	\$ 11.739,16
Utilidad Neta			\$ 14.142,08	\$ 16.799,53	\$ 21.936,69	\$ 28.638,16	\$ 35.217,47
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta			\$ 14.142,08	\$ 16.799,53	\$ 21.936,69	\$ 28.638,16	\$ 35.217,47
Variación de CT			\$ (2.619,78)	\$ (1.914,36)	\$ (2.351,12)	\$ (2.118,16)	\$ (2.756,92)
Depreciaciones			\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20
Amortizaciones			\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Financieros							
Escudo Fiscal	36,25%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total FCO			\$ 18.524,83	\$ 21.887,71	\$ 26.588,11	\$ 32.138,20	\$ 38.078,74
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF							\$ 31.600,98
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.600,98
Flujo de Caja Libre (FCL)							
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (51.076,68)	\$ (29.188,98)	\$ (2.600,87)	\$ 29.537,33	\$ 99.217,06
VAN	\$ 29.391,61						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	30%						
CPPC Desapalancado	16,42%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 18.524,83	\$ 21.887,71	\$ 26.588,11	\$ 32.138,20	\$ 69.679,72
VAN	\$ 29.391,61						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	30%						
CPPC Apalancado	16,42%						
Flujo de Caja de los Socios							
Flujo Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (51.076,68)	\$ (29.188,98)	\$ (2.600,87)	\$ 29.537,33	\$ 99.217,06
VAN	\$ 29.391,61						
TIR	29,83%						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
CAMP Desapalancado	16,42%						

Pesimista		Flujo de Caja					
		Año					
		1	2	3	4	5	
Ingresos		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 217.255,41	\$ 239.524,09	
Costos		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 74.244,05	\$ 81.854,06	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Utilidad Operativa		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 29.868,64	\$ 38.646,09	
Gastos Financieros							
UAI		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 29.868,64	\$ 38.646,09	
Participación Laboral	15%	\$ 1.642,52	\$ 2.095,09	\$ 3.113,42	\$ 4.480,30	\$ 5.796,91	
Utilidad antes de IR		\$ 9.307,62	\$ 11.872,18	\$ 17.642,69	\$ 25.388,34	\$ 32.849,17	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 2.326,91	\$ 2.968,05	\$ 4.410,67	\$ 6.347,09	\$ 8.212,29	
Utilidad Neta		\$ 6.980,72	\$ 8.904,14	\$ 13.232,02	\$ 19.041,26	\$ 24.636,88	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ 6.980,72	\$ 8.904,14	\$ 13.232,02	\$ 19.041,26	\$ 24.636,88	
Variación de CT		\$ (2.357,80)	\$ (1.722,92)	\$ (2.116,00)	\$ (1.906,34)	\$ (2.481,23)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros							
Escudo Fiscal	36,25%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total FCO		\$ 11.625,45	\$ 14.183,74	\$ 18.118,54	\$ 22.753,11	\$ 27.773,85	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Recuperación de AF)						\$ 31.600,98	
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.600,98	
Flujo de Caja Libre (FCL)							
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (57.976,06)	\$ (43.792,32)	\$ (25.673,78)	\$ (2.920,66)	
VAN	\$ 2.485,01						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	17,59%						
CPPC Desapalancado	16,42%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 11.625,45	\$ 14.183,74	\$ 18.118,54	\$ 22.753,11	
VAN	\$ 2.485,01						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	18%						
CPPC Desapalancado	16,42%						
Flujo de Caja de los Socios							
Flujo Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (57.976,06)	\$ (43.792,32)	\$ (25.673,78)	\$ (2.920,66)	
VAN	\$ 2.485,01						
TIR	17,59%						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
CAMP Desapalancado	16,42%						

## 14.41. Flujo de Caja Consolidado

## Apalancado

Esperado		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 411.682,24	\$ 655.603,96	
Costos		\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 140.691,03	\$ 224.050,46	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42	
Utilidad Operativa		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
UAI		\$ 11.831,28	\$ 16.275,08	\$ 24.649,94	\$ 86.536,88	\$ 166.431,47	
Participación Laboral	15%	\$ 1.774,69	\$ 2.441,26	\$ 3.697,49	\$ 12.980,53	\$ 24.964,72	
Utilidad antes de IR		\$ 10.056,58	\$ 13.833,82	\$ 20.952,45	\$ 73.556,35	\$ 141.466,75	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 2.514,15	\$ 3.458,45	\$ 5.238,11	\$ 18.389,09	\$ 35.366,69	
Utilidad Neta		\$ 7.542,44	\$ 10.375,36	\$ 15.714,33	\$ 55.167,26	\$ 106.100,06	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ 7.542,44	\$ 10.375,36	\$ 15.714,33	\$ 55.167,26	\$ 106.100,06	
Variación de CT		\$ (39,44)	\$ (2.438,10)	\$ (6.780,56)	\$ (11.158,25)	\$ (12.822,10)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)	
Total FCO		\$ 17.530,35	\$ 17.422,73	\$ 17.813,45	\$ 58.813,85	\$ 115.312,43	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)			\$ (47.631,96)	\$ (47.631,96)	
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF						\$ 84.803,64	
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ (47.631,96)	\$ 37.171,68	
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (69.601,51)	\$ 17.530,35	\$ 17.422,73	\$ 17.813,45	\$ 11.181,89	\$ 152.484,11
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ 17.530,35	\$ (52.178,78)	\$ (34.365,33)	\$ (23.183,44)	\$ 129.300,67
VAN	\$ 64.372,43						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	34%						
CPPC Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1.720,00	\$ 1.411,87	\$ 1.067,40	\$ 682,30	\$ 251,80
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 19.250,35	\$ 18.834,59	\$ 18.880,85	\$ 11.864,19	\$ 152.735,90
VAN	\$ 68.340,37						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	35%						
CPPC Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)							
Ingresos		\$ 45.601,51					
Egresos		\$ (7.207,68)	\$ (8.057,70)	\$ (9.007,96)	\$ (10.070,28)	\$ (11.257,89)	
Interés		\$ (4.744,82)	\$ (3.894,80)	\$ (2.944,54)	\$ (1.882,22)	\$ (694,61)	
Total FCD		\$ 45.601,51	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	
VAN Deuda	\$ 8.198,62						
CAPM Apalancado	19,97%						
Flujo de Caja de los Socios		\$ (24.000,00)	\$ 5.577,85	\$ 5.470,23	\$ 5.860,95	\$ (770,61)	\$ 140.531,60
Flujo Acumulado		\$ (24.000,00)	\$ (18.422,15)	\$ (12.951,92)	\$ (7.090,97)	\$ (7.861,58)	\$ 132.670,02
VAN	\$ 44.007,73						
TIR	53,38%						
Máxima Exposición	\$ (24.000,00)						
CAPM Apalancado	19,97%						

Optimista		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos			\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 432.228,83	\$ 688.324,41
Costos			\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 147.711,24	\$ 235.230,15
Gastos			\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Utilidad Operativa			\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
Gastos Financieros			\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61
UAI			\$ 17.438,83	\$ 22.457,41	\$ 31.465,95	\$ 100.063,26	\$ 187.972,24
Participación Laboral	15%		\$ 2.615,82	\$ 3.368,61	\$ 4.719,89	\$ 15.009,49	\$ 28.195,84
Utilidad antes de IR			\$ 14.823,01	\$ 19.088,80	\$ 26.746,06	\$ 85.053,77	\$ 159.776,40
Impuesto a la Renta	25%		\$ 3.705,75	\$ 4.772,20	\$ 6.686,51	\$ 21.263,44	\$ 39.944,10
Utilidad Neta			\$ 11.117,25	\$ 14.316,60	\$ 20.059,54	\$ 63.790,33	\$ 119.832,30
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta			\$ 11.117,25	\$ 14.316,60	\$ 20.059,54	\$ 63.790,33	\$ 119.832,30
Variación de CT			\$ (43,38)	\$ (2.681,91)	\$ (7.458,61)	\$ (12.274,08)	\$ (14.104,31)
Depreciaciones			\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones			\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Financieros			\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61
Escudo Fiscal	36,25%		\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)
Total FCO			\$ 21.101,22	\$ 21.120,15	\$ 21.480,61	\$ 66.321,09	\$ 127.762,46
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)				\$ (47.631,96)	\$ (47.631,96)
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF							\$ 84.803,64
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.631,96)	\$ 37.171,68
Flujo de Caja Libre (FCL)							
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (48.500,29)	\$ (27.380,14)	\$ (5.899,53)	\$ 12.789,61	\$ 177.723,74
VAN							
	\$ 154.308,56						
Máxima Exposición	\$ (48.500,29)						
TIR	40%						
CPPC	12,39%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1.720,00	\$ 1.411,87	\$ 1.067,40	\$ 682,30	\$ 251,80
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 22.821,22	\$ 22.532,02	\$ 22.548,01	\$ 19.371,44	\$ 165.185,93
VAN							
	\$ 88.675,00						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	41%						
CPPC Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)							
Ingresos		\$ 45.601,51					
Egresos			\$ (7.207,68)	\$ (8.057,70)	\$ (9.007,96)	\$ (10.070,28)	\$ (11.257,89)
Interés			\$ (4.744,82)	\$ (3.894,80)	\$ (2.944,54)	\$ (1.882,22)	\$ (694,61)
Total FCD		\$ 45.601,51	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)	\$ (11.952,50)
VAN Deuda							
	\$ 8.198,62						
Kd	19,97%						
Flujo de Caja de los Socios							
Flujo Acumulado		\$ (24.000,00)	\$ 9.148,72	\$ 9.167,65	\$ 9.528,11	\$ 6.736,63	\$ 152.981,63
		\$ (24.000,00)	\$ (14.851,28)	\$ (5.683,63)	\$ 3.844,48	\$ 10.581,11	\$ 163.562,75
VAN							
	\$ 50.267,71						
TIR	65,89%						
Máxima Exposición	\$ (24.000,00)						
CAMP Apalancado	19,97%						



Pesimista		Flujo de Caja					
		Año					
		1	2	3	4	5	
Ingresos		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 391.059,73	\$ 622.762,63	
Costos		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 133.639,29	\$ 212.820,56	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42	
Utilidad Operativa		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
UAI		\$ 6.205,33	\$ 10.072,47	\$ 17.811,56	\$ 72.966,12	\$ 144.820,03	
Participación Laboral	15%	\$ 930,80	\$ 1.510,87	\$ 2.671,73	\$ 10.944,92	\$ 21.723,01	
Utilidad antes de IR		\$ 5.274,53	\$ 8.561,60	\$ 15.139,82	\$ 62.021,20	\$ 123.097,03	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 1.318,63	\$ 2.140,40	\$ 3.784,96	\$ 15.505,30	\$ 30.774,26	
Utilidad Neta		\$ 3.955,90	\$ 6.421,20	\$ 11.354,87	\$ 46.515,90	\$ 92.322,77	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ 3.955,90	\$ 6.421,20	\$ 11.354,87	\$ 46.515,90	\$ 92.322,77	
Variación de CT		\$ (36,87)	\$ (2.279,63)	\$ (6.339,82)	\$ (10.432,96)	\$ (11.988,66)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros		\$ 4.744,82	\$ 3.894,80	\$ 2.944,54	\$ 1.882,22	\$ 694,61	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)	
Total FCO		\$ 13.946,37	\$ 13.627,04	\$ 13.894,73	\$ 50.887,78	\$ 102.368,58	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)			\$ (47.631,96)	\$ (47.631,96)	
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF						\$ 84.803,64	
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ (47.631,96)	\$ 37.171,68	
Flujo de Caja Libre (FCL)							
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (55.655,14)	\$ (42.028,10)	\$ (28.133,37)	\$ (24.877,56)	
VAN	\$ 43.233,30						
Máxima Exposición	\$ (55.655,14)						
TIR	27,05%						
CPPC	12,39%						
Flujo de Caja de la Deuda (FCD)							
Ingresos		\$ 45.601,51					
Egresos		\$ (7.207,68)	\$ (8.057,70)	\$ (9.007,96)	\$ (10.070,28)	\$ (11.257,89)	
Interés		\$ (4.744,82)	\$ (3.894,80)	\$ (2.944,54)	\$ (1.882,22)	\$ (694,61)	
Escudo Fiscal		\$ (1.720,00)	\$ (1.411,87)	\$ (1.067,40)	\$ (682,30)	\$ (251,80)	
Total FCD		\$ 45.601,51	\$ (13.672,50)	\$ (13.364,37)	\$ (13.019,90)	\$ (12.204,30)	
VAN Deuda	\$ 5.311,98						
Kd	19,97%						
Flujo de Caja de los Socios							
Flujo Acumulado		\$ (24.000,00)	\$ 273,87	\$ 262,67	\$ 874,83	\$ (9.378,99)	
VAN	\$ 19.685,86						
TIR	37,45%						
Máxima Exposición	\$ (31.967,61)						
CAMP Apalancado	19,97%						

## No Apalancado

Esperado		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 411.682,24	\$ 655.603,96	
Costos		\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 140.691,03	\$ 224.050,46	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42	
Utilidad Operativa		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08	
Gastos Financieros							
UAI		\$ 16.576,10	\$ 20.169,88	\$ 27.594,48	\$ 88.419,10	\$ 167.126,08	
Participación Laboral	15%	\$ 2.486,41	\$ 3.025,48	\$ 4.139,17	\$ 13.262,86	\$ 25.068,91	
Utilidad antes de IR		\$ 14.089,68	\$ 17.144,40	\$ 23.455,31	\$ 75.156,23	\$ 142.057,17	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 3.522,42	\$ 4.286,10	\$ 5.863,83	\$ 18.789,06	\$ 35.514,29	
Utilidad Neta		\$ 10.567,26	\$ 12.858,30	\$ 17.591,48	\$ 56.367,17	\$ 106.542,88	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ 10.567,26	\$ 12.858,30	\$ 17.591,48	\$ 56.367,17	\$ 106.542,88	
Variación de CT		\$ (55,21)	\$ (3.413,35)	\$ (9.492,78)	\$ (15.621,55)	\$ (17.950,94)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total FCO		\$ 17.514,58	\$ 16.447,48	\$ 15.101,23	\$ 54.350,55	\$ 110.183,59	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)			\$ (47.631,96)	\$ (47.631,96)	
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF						\$ 84.803,64	
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.631,96)	\$ 37.171,68
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (69.601,51)	\$ 17.514,58	\$ 16.447,48	\$ 15.101,23	\$ 6.718,59	\$ 147.355,26
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ 17.514,58	\$ (53.154,03)	\$ (38.052,79)	\$ (31.334,20)	\$ 116.021,06
VAN	\$ 56.018,75						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	31%						
CPPC Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 17.514,58	\$ 16.447,48	\$ 15.101,23	\$ 6.718,59	\$ 147.355,26
VAN	\$ 56.018,75						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	31%						
CPPC No Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja de los Socios		\$ (69.601,51)	\$ 17.514,58	\$ 16.447,48	\$ 15.101,23	\$ 6.718,59	\$ 147.355,26
Flujo Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (52.086,93)	\$ (35.639,45)	\$ (20.538,21)	\$ (13.819,63)	\$ 133.535,64
VAN	\$ 56.018,75						
TIR	31,28%						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
CAPM NoApalancado	12,39%						

Optimista		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos			\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 432.228,83	\$ 688.324,41
Costos			\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 147.711,24	\$ 235.230,15
Gastos			\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42
Utilidad Operativa			\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
Gastos Financieros							
UAI			\$ 22.183,65	\$ 26.352,21	\$ 34.410,50	\$ 101.945,48	\$ 188.666,85
Participación Laboral	15%		\$ 3.327,55	\$ 3.952,83	\$ 5.161,57	\$ 15.291,82	\$ 28.300,03
Utilidad antes de IR			\$ 18.856,10	\$ 22.399,38	\$ 29.248,92	\$ 86.653,66	\$ 160.366,82
Impuesto a la Renta	25%		\$ 4.714,03	\$ 5.599,84	\$ 7.312,23	\$ 21.663,41	\$ 40.091,70
Utilidad Neta			\$ 14.142,08	\$ 16.799,53	\$ 21.936,69	\$ 64.990,24	\$ 120.275,11
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta			\$ 14.142,08	\$ 16.799,53	\$ 21.936,69	\$ 64.990,24	\$ 120.275,11
Variación de CT			\$ (60,73)	\$ (3.754,68)	\$ (10.442,06)	\$ (17.183,71)	\$ (19.746,04)
Depreciaciones			\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65
Amortizaciones			\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Gastos Financieros							
Escudo Fiscal	36,25%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total FCO			\$ 21.083,87	\$ 20.047,38	\$ 18.497,17	\$ 61.411,46	\$ 122.120,73
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)				\$ (47.631,96)	\$ (47.631,96)
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF							\$ 84.803,64
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.631,96)	\$ 37.171,68
Flujo de Caja Libre (FCL)							
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (48.517,64)	\$ (28.470,25)	\$ (9.973,09)	\$ 3.806,42	\$ 163.098,83
VAN	\$ 145.119,51						
Máxima Exposición	\$ (48.517,64)						
TIR	37%						
CPPC	12,39%						
Flujo de Caja del Capital							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC Libre		\$ (69.601,51)	\$ 21.083,87	\$ 20.047,38	\$ 18.497,17	\$ 13.779,50	\$ 159.292,41
VAN	\$ 75.518,00						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
TIR	37%						
CPPC No Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja de los Socios							
Flujo Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (48.517,64)	\$ (28.470,25)	\$ (9.973,09)	\$ 3.806,42	\$ 163.098,83
VAN	\$ 67.192,11						
TIR	37,33%						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
CAPM No Apalancado	12,39%						

Pesimista		Flujo de Caja					
		Año					
		1	2	3	4	5	
Ingresos		\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 391.059,73	\$ 622.762,63	
Costos		\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 133.639,29	\$ 212.820,56	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 182.572,11	\$ 264.427,42	
Utilidad Operativa		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64	
Gastos Financieros							
UAI		\$ 10.950,15	\$ 13.967,27	\$ 20.756,10	\$ 74.848,34	\$ 145.514,64	
Participación Laboral	15%	\$ 1.642,52	\$ 2.095,09	\$ 3.113,42	\$ 11.227,25	\$ 21.827,20	
Utilidad antes de IR		\$ 9.307,62	\$ 11.872,18	\$ 17.642,69	\$ 63.621,09	\$ 123.687,45	
Impuesto a la Renta	25%	\$ 2.326,91	\$ 2.968,05	\$ 4.410,67	\$ 15.905,27	\$ 30.921,86	
Utilidad Neta		\$ 6.980,72	\$ 8.904,14	\$ 13.232,02	\$ 47.715,82	\$ 92.765,59	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ 6.980,72	\$ 8.904,14	\$ 13.232,02	\$ 47.715,82	\$ 92.765,59	
Variación de CT		\$ (51,62)	\$ (3.191,48)	\$ (8.875,75)	\$ (14.606,15)	\$ (16.784,13)	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 13.306,93	\$ 21.293,65	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total FCO		\$ 13.931,62	\$ 12.715,19	\$ 11.358,80	\$ 46.714,59	\$ 97.573,11	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)			\$ (47.631,96)	\$ (47.631,96)	
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF						\$ 84.803,64	
Inversión en CT		\$ (5.756,55)					
Total FCI		\$ (69.601,51)	\$ -	\$ -	\$ (47.631,96)	\$ 37.171,68	
Flujo de Caja Libre (FCL)							
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (69.601,51)	\$ 13.931,62	\$ 12.715,19	\$ 11.358,80	\$ (917,37)	
FCL Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (55.669,89)	\$ (42.954,70)	\$ (31.595,90)	\$ (32.513,27)	
VAN							
VAN	\$ 35.422,60						
Máxima Exposición	\$ (55.669,89)						
TIR	24,66%						
CPPC No Apalancado	12,39%						
Flujo de Caja de los Socios							
Flujo de Caja de los Socios		\$ (69.601,51)	\$ 13.931,62	\$ 12.715,19	\$ 11.358,80	\$ (917,37)	
Flujo Acumulado		\$ (69.601,51)	\$ (55.669,89)	\$ (42.954,70)	\$ (31.595,90)	\$ (32.513,27)	
VAN							
VAN	\$ 31.517,25						
TIR	24,66%						
Máxima Exposición	\$ (69.601,51)						
CAPM No Apalancado	12,39%						

## 14.42. Sensibilidad

## Precio

Escenario Esperado	Precio Mínimo	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cappuccino	2,08	9.339	\$ 19.441,42	\$ 21.434,16	\$ 23.631,16	\$ 26.053,36	\$ 28.723,83
Mocaccino	2,31	8.268	\$ 19.124,30	\$ 21.084,54	\$ 23.245,70	\$ 25.628,39	\$ 28.255,30
Expreso	1,39	1.308	\$ 1.815,28	\$ 2.001,35	\$ 2.206,49	\$ 2.432,65	\$ 2.682,00
Te	1,67	3.279	\$ 5.460,83	\$ 6.020,57	\$ 6.637,68	\$ 7.318,04	\$ 8.068,14
Chocolate	1,85	2.226	\$ 4.119,08	\$ 4.541,29	\$ 5.006,77	\$ 5.519,96	\$ 6.085,76
Café Late	1,06	648	\$ 689,47	\$ 760,15	\$ 838,06	\$ 923,96	\$ 1.018,67
Macciato	1,06	2.475	\$ 2.633,41	\$ 2.903,33	\$ 3.200,92	\$ 3.529,02	\$ 3.890,74
Smoothie	2,08	11.160	\$ 23.232,27	\$ 25.613,58	\$ 28.238,98	\$ 31.133,47	\$ 34.324,65
Frapuccino	1,84	9.843	\$ 18.122,81	\$ 19.980,40	\$ 22.028,39	\$ 24.286,30	\$ 26.775,65
Agua/Otros	0,93	5.250	\$ 4.857,41	\$ 5.355,29	\$ 5.904,21	\$ 6.509,39	\$ 7.176,60
Café Helado	1,06	3.930	\$ 4.181,53	\$ 4.610,14	\$ 5.082,68	\$ 5.603,65	\$ 6.178,03
Humita	1,84	3.279	\$ 6.037,25	\$ 6.656,07	\$ 7.338,32	\$ 8.090,50	\$ 8.919,78
Quimbolito	1,84	5.250	\$ 9.666,24	\$ 10.657,03	\$ 11.749,37	\$ 12.953,68	\$ 14.281,43
Empanadas (sal)	1,39	5.250	\$ 7.286,11	\$ 8.032,93	\$ 8.856,31	\$ 9.764,08	\$ 10.764,90
Postres varios	2,31	9.843	\$ 22.767,35	\$ 25.101,01	\$ 27.673,86	\$ 30.510,43	\$ 33.637,75
Varios	6,48	1.308	\$ 8.471,31	\$ 9.339,62	\$ 10.296,94	\$ 11.352,37	\$ 12.515,99
<b>Total</b>			<b>\$ 157.906,08</b>	<b>174.091,45</b>	<b>191.935,83</b>	<b>211.609,25</b>	<b>233.299,20</b>
<b>Ingresos mínimos</b>			<b>\$157.906,08</b>	<b>\$174.091,46</b>	<b>\$191.935,83</b>	<b>\$211.609,26</b>	<b>\$233.299,20</b>
Escenario Optimista	Precio	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cappuccino	\$ 2,02	9.805	19.799,54	\$ 21.828,99	\$ 24.066,46	\$ 26.533,27	\$ 29.252,93
Mocaccino	\$ 2,24	8.681	19.477,57	\$ 21.474,02	\$ 23.675,10	\$ 26.101,80	\$ 28.777,24
Expreso	\$ 1,35	1.373	1.848,36	\$ 2.037,82	\$ 2.246,69	\$ 2.476,98	\$ 2.730,87
Te	\$ 1,62	3.442	5.560,43	\$ 6.130,37	\$ 6.758,74	\$ 7.451,51	\$ 8.215,29
Chocolate	\$ 1,79	2.337	4.194,82	\$ 4.624,79	\$ 5.098,83	\$ 5.621,46	\$ 6.197,66
Café Late	\$ 1,03	680	701,83	\$ 773,77	\$ 853,08	\$ 940,52	\$ 1.036,92
Macciato	\$ 1,03	2.598	2.681,40	\$ 2.956,25	\$ 3.259,26	\$ 3.593,34	\$ 3.961,65
Smoothie	\$ 2,02	11.718	23.662,52	\$ 26.087,93	\$ 28.761,94	\$ 31.710,04	\$ 34.960,31
Frapuccino	\$ 1,79	10.335	18.458,16	\$ 20.350,13	\$ 22.436,01	\$ 24.735,70	\$ 27.271,11
Agua/Otros	\$ 0,90	5.512	4.946,91	\$ 5.453,97	\$ 6.013,00	\$ 6.629,33	\$ 7.308,84
Café Helado	\$ 1,03	4.126	4.258,45	\$ 4.694,95	\$ 5.176,18	\$ 5.706,74	\$ 6.291,68
Humita	\$ 1,79	3.442	6.147,36	\$ 6.777,47	\$ 7.472,16	\$ 8.238,05	\$ 9.082,46
Quimbolito	\$ 1,79	5.512	9.844,35	\$ 10.853,40	\$ 11.965,87	\$ 13.192,38	\$ 14.544,59
Empanadas (sal)	\$ 1,35	5.512	7.420,37	\$ 8.180,95	\$ 9.019,50	\$ 9.944,00	\$ 10.963,26
Postres varios	\$ 2,24	10.335	23.188,65	\$ 25.565,48	\$ 28.185,95	\$ 31.075,01	\$ 34.260,19
Varios	\$ 6,28	1.373	8.625,68	\$ 9.509,82	\$ 10.484,57	\$ 11.559,24	\$ 12.744,06
<b>Total</b>			<b>160.816,41</b>	<b>177.300,09</b>	<b>195.473,35</b>	<b>215.509,37</b>	<b>237.599,08</b>
<b>Ingresos mínimos</b>			<b>\$160.816,41</b>	<b>\$177.300,09</b>	<b>\$195.473,35</b>	<b>\$215.509,37</b>	<b>\$237.599,08</b>
Escenario Pesimista	Precio	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cappuccino	\$ 2,15	8872	19.083,25	\$ 21.039,29	\$ 23.195,81	\$ 25.573,38	\$ 28.194,66
Mocaccino	\$ 2,39	7854	18.770,65	\$ 20.694,64	\$ 22.815,84	\$ 25.154,46	\$ 27.732,80
Expreso	\$ 1,43	1242	1.780,99	\$ 1.963,54	\$ 2.164,80	\$ 2.386,70	\$ 2.631,33
Te	\$ 1,72	3115	5.360,17	\$ 5.909,59	\$ 6.515,33	\$ 7.183,15	\$ 7.919,42
Chocolate	\$ 1,91	2114	4.041,88	\$ 4.456,17	\$ 4.912,93	\$ 5.416,50	\$ 5.971,70
Café Late	\$ 1,10	615	676,12	\$ 745,42	\$ 821,82	\$ 906,06	\$ 998,93
	\$ 1,10	2351	2.584,63	\$ 2.849,56	\$ 3.141,64	\$ 3.463,66	\$ 3.818,68
Smoothie	\$ 2,15	10602	22.804,40	\$ 25.141,85	\$ 27.718,89	\$ 30.560,08	\$ 33.692,49
Frapuccino	\$ 1,90	9350	17.787,42	\$ 19.610,63	\$ 21.620,72	\$ 23.836,85	\$ 26.280,13
Agua/Otros	\$ 0,96	4987	4.767,47	\$ 5.256,13	\$ 5.794,89	\$ 6.388,86	\$ 7.043,72
Café Helado	\$ 1,10	3733	4.103,97	\$ 4.524,63	\$ 4.988,40	\$ 5.499,71	\$ 6.063,43
Humita	\$ 1,90	3115	5.925,97	\$ 6.533,38	\$ 7.203,05	\$ 7.941,37	\$ 8.755,36
Quimbolito	\$ 1,90	4987	9.487,26	\$ 10.459,70	\$ 11.531,82	\$ 12.713,84	\$ 14.017,00
Empanadas (sal)	\$ 1,43	4987	7.151,20	\$ 7.884,20	\$ 8.692,33	\$ 9.583,29	\$ 10.565,58
Postres varios	\$ 2,39	9350	22.346,01	\$ 24.636,48	\$ 27.161,71	\$ 29.945,79	\$ 33.015,23
Varios	\$ 6,69	1242	8.311,28	\$ 9.163,19	\$ 10.102,41	\$ 11.137,91	\$ 12.279,55
<b>Total</b>			<b>154.982,68</b>	<b>170.868,40</b>	<b>188.382,42</b>	<b>207.691,61</b>	<b>228.980,00</b>
<b>Ingresos Mínimos</b>			<b>\$154.982,68</b>	<b>\$170.868,41</b>	<b>\$188.382,42</b>	<b>\$207.691,62</b>	<b>\$228.980,01</b>

## Gasto y Costo

Esperado		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 170.668,68	\$ 188.162,22	\$ 207.448,85	\$ 228.712,35	\$ 252.155,37	
Egreso		\$ 167.437,79	\$ 182.541,33	\$ 195.430,67	\$ 207.872,34	\$ 222.968,31	
Costos		\$ 58.325,45	\$ 64.303,81	\$ 70.894,95	\$ 78.161,68	\$ 86.173,26	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Utilidad Operativa		\$ 3.230,89	\$ 5.620,89	\$ 12.018,18	\$ 20.840,01	\$ 29.187,06	
Gastos Financieros		\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07	
UAI		\$ (1.605,85)	\$ 1.650,63	\$ 9.016,59	\$ 18.921,33	\$ 28.478,99	
Participación Laboral	15%	\$ (240,88)	\$ 247,59	\$ 1.352,49	\$ 2.838,20	\$ 4.271,85	
Utilidad antes de IR		\$ (1.364,97)	\$ 1.403,04	\$ 7.664,10	\$ 16.083,13	\$ 24.207,14	
Impuesto a la Renta	25%	\$ (341,24)	\$ 350,76	\$ 1.916,02	\$ 4.020,78	\$ 6.051,79	
Utilidad Neta		\$ (1.023,73)	\$ 1.052,28	\$ 5.748,07	\$ 12.062,35	\$ 18.155,36	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ (1.023,73)	\$ 1.052,28	\$ 5.748,07	\$ 12.062,35	\$ 18.155,36	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ 1.753,32	\$ 1.439,22	\$ 1.088,08	\$ 695,52	\$ 256,67	
Total FCO		\$ 7.732,12	\$ 9.494,03	\$ 13.838,68	\$ 18.376,07	\$ 24.030,23	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF						\$ 31.600,98	
Inversión en CT		\$ (6.640,00)					
Recuperación de CT						\$ 6.640,00	
Total FCI		\$ (70.484,96)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.240,98
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (70.484,96)	\$ 7.732,12	\$ 9.494,03	\$ 13.838,68	\$ 18.376,07	\$ 62.271,21
FCL Acumulado		\$ (70.484,96)	\$ 7.732,12	\$ (60.990,93)	\$ (47.152,25)	\$ (28.776,19)	\$ 33.495,02
VAN		(\$ 0,00)					
Máxima Exposición		\$ (70.484,96)					
TIR		12%					
CPPC Apalancado		12,35%					

Optimista							
		Flujo de Caja					
		Año					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 179.186,56	\$ 197.553,18	\$ 217.802,38	\$ 240.127,13	\$ 264.740,16	
Egresos		\$ 176.195,41	\$ 192.129,08	\$ 205.810,25	\$ 219.066,90	\$ 235.106,61	
Costos		\$ 61.235,78	\$ 67.512,45	\$ 74.432,47	\$ 82.061,80	\$ 90.473,13	
Gastos		\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94	
Utilidad Operativa		\$ 2.991,15	\$ 5.424,10	\$ 11.992,13	\$ 21.060,23	\$ 29.633,55	
Gastos Financieros		\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07	
UAI		\$ (1.845,59)	\$ 1.453,84	\$ 8.990,54	\$ 19.141,55	\$ 28.925,48	
Participación Laboral	15%	\$ (276,84)	\$ 218,08	\$ 1.348,58	\$ 2.871,23	\$ 4.338,82	
Utilidad antes de IR		\$ (1.568,75)	\$ 1.235,77	\$ 7.641,96	\$ 16.270,32	\$ 24.586,66	
Impuesto a la Renta	25%	\$ (392,19)	\$ 308,94	\$ 1.910,49	\$ 4.067,58	\$ 6.146,67	
Utilidad Neta		\$ (1.176,56)	\$ 926,82	\$ 5.731,47	\$ 12.202,74	\$ 18.440,00	
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta		\$ (1.176,56)	\$ 926,82	\$ 5.731,47	\$ 12.202,74	\$ 18.440,00	
Depreciaciones		\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20	
Amortizaciones		\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	
Escudo Fiscal	36,25%	\$ 1.753,32	\$ 1.439,22	\$ 1.088,08	\$ 695,52	\$ 256,67	
Total FCO		\$ 7.579,28	\$ 9.368,57	\$ 13.822,08	\$ 18.516,46	\$ 24.314,87	
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF						\$ 31.600,98	
Inversión en CT		\$ (6.640,00)					
Recuperación de CT						6640	
Total FCI		\$ (70.484,96)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.240,98
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (70.484,96)	\$ 7.579,28	\$ 9.368,57	\$ 13.822,08	\$ 18.516,46	\$ 62.555,85
FCL Acumulado		\$ (70.484,96)	\$ (62.905,68)	\$ (53.537,10)	\$ (39.715,03)	\$ (21.198,57)	\$ 41.357,28
VAN	\$ 0,00						
Máxima Exposición	\$ (62.905,68)						
TIR	12%						
CPPC	12,35%						

Pesimista			Flujo de Caja				
			Año				
			1	2	3	4	5
Ingresos			\$ 162.119,33	\$ 178.736,56	\$ 197.057,06	\$ 217.255,41	\$ 239.524,09
Egresos			\$ 158.638,21	\$ 172.910,27	\$ 185.011,70	\$ 196.645,24	\$ 210.803,06
Costos			\$ 55.402,05	\$ 61.080,76	\$ 67.341,54	\$ 74.244,05	\$ 81.854,06
Gastos			\$ 95.767,13	\$ 103.688,53	\$ 108.959,42	\$ 113.142,72	\$ 119.023,94
Utilidad Operativa			\$ 3.481,12	\$ 5.826,29	\$ 12.045,36	\$ 20.610,16	\$ 28.721,03
Gastos Financieros			\$ 4.836,74	\$ 3.970,26	\$ 3.001,59	\$ 1.918,68	\$ 708,07
UAI			\$ (1.355,62)	\$ 1.856,03	\$ 9.043,77	\$ 18.691,48	\$ 28.012,97
Participación Laboral	15%		\$ (203,34)	\$ 278,40	\$ 1.356,57	\$ 2.803,72	\$ 4.201,94
Utilidad antes de IR			\$ (1.152,28)	\$ 1.577,63	\$ 7.687,20	\$ 15.887,76	\$ 23.811,02
Impuesto a la Renta	25%		\$ (288,07)	\$ 394,41	\$ 1.921,80	\$ 3.971,94	\$ 5.952,76
Utilidad Neta			\$ (864,21)	\$ 1.183,22	\$ 5.765,40	\$ 11.915,82	\$ 17.858,27
Flujo de Caja Operativo (FCO)							
Utilidad Neta			\$ (864,21)	\$ 1.183,22	\$ 5.765,40	\$ 11.915,82	\$ 17.858,27
Depreciaciones			\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 6.704,53	\$ 5.320,20	\$ 5.320,20
Amortizaciones			\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00	\$ 298,00
Escudo Fiscal	36,25%		\$ 1.753,32	\$ 1.439,22	\$ 1.088,08	\$ 695,52	\$ 256,67
Total FCO			\$ 7.891,64	\$ 9.624,97	\$ 13.856,01	\$ 18.229,54	\$ 23.733,14
Flujo de Caja de Inversiones (FCI)							
Activos Fijos		\$ (62.354,96)					
Activos Intangibles		\$ (1.490,00)					
Recuperación de AF							\$ 31.600,98
Inversión en CT		\$ (6.640,00)					
Recuperación de CT							6640
Total FCI		\$ (70.484,96)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.240,98
Flujo de Caja Libre (FCL)		\$ (70.484,96)	\$ 7.891,64	\$ 9.624,97	\$ 13.856,01	\$ 18.229,54	\$ 61.974,12
FCL Acumulado		\$ (70.484,96)	\$ (62.593,32)	\$ (52.968,35)	\$ (39.112,34)	\$ (20.882,81)	\$ 41.091,31
VAN	\$ 0,00						
Máxima Exposición	\$ (62.593,32)						
TIR	12,35%						
CPPC	12,35%						



### 14.43. Capital de Trabajo

Descripción	mes 1	mes 2	mes 3
Teléfono	70,00	70,00	70,00
Arriendo oficina	500,00	500,00	500,00
Arriendo local	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Internet	70,00	70,00	70,00
Seguro	56,00	56,00	56,00
Electricidad	105,00	105,00	105,00
Suministros de oficina	308,55		
Suministros de limpieza	15,00	15,00	15,00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>2.124,55</b>	<b>1.816,00</b>	<b>1.816,00</b>

Capital de Trabajo Neto	
3 meses	\$ 5.756,55

## 14.44. Cálculo del CAPM

Costo de Oportunidad			
Betas de países emergentes	Coefficiente Beta	D/E	Impuesto
Restaurantes en cadena	0,94	0,66	25%
$\beta_D = \frac{\beta_A}{1 + (1-t) * \frac{D}{P}}$ $\beta_A = \beta_D * \left[ 1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$			
Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta Desapalancado	Coefficiente Beta Apalancado	
Restaurantes en cadena	0,94	1,4	
<b>Bono del Tesoro EE.UU. 5 años</b>	<b>0,64%</b>		
<b>Riesgo País</b>	<b>8,54%</b>		
<b>Prima de Mercado</b>	<b>7,70%</b>		
$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f) + R_p$			
<b>CAPM Desapalancado</b>	<b>16,42%</b>		
<b>CAPM Apalancado</b>	<b>20,00%</b>		

## 14.45. Cálculo del CPPC

$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$				
Fuente	%	Monto	Costo	CPPC Ap.
Deuda	65,95%	\$46.484,96	8,40%	5,54%
Capital	34,05%	\$24.000,00	20,00%	6,81%
			<b>Total</b>	<b>12,35%</b>
<b>Tasa de interés</b>	<b>11,20%</b>			
<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>25%</b>			
<b>CAPM Apalancado</b>	<b>20,00%</b>			
<b>CAPM Desapalancado</b>	<b>16,42%</b>			
Fuente	%	Costo	CPPC Des.	
Capital	100,00%	16,42%	16,42%	
		<b>Total</b>	<b>16,42%</b>	

## 14.46. Riesgo

RIESGO AÑO 1					
Flujo	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)2*Px
Esperado	0,3333	\$ 15.787,63	5262	3	2
Optimista	0,3333	\$ 19.273,34	6424	3488	4055499
Pesimista	0,3333	\$ 12.299,10	4099	-3486	4050342
			<b>15785</b>	<b>Varianza</b>	8105842,9
				<b>DS</b>	<b>2847,1</b>
				<b>S</b>	<b>18,04%</b>
RIESGO AÑO 2					
Flujo	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)2*Px
Esperado	0,3	\$ 18.558,55	5568	-386	44626
Optimista	0,4	\$ 22.434,67	8974	3490	4873250
Pesimista	0,3	\$ 14.676,01	4403	-4268	5465322
			<b>18944</b>	<b>Varianza</b>	10383198,4
				<b>DS</b>	<b>3222,3</b>
				<b>S</b>	<b>17,01%</b>
RIESGO AÑO 3					
Flujo	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)2*Px
Esperado	0,25	\$ 22.994,61	5749	-1065	283421
Optimista	0,5	\$ 27.259,85	13630	3200	5121584
Pesimista	0,25	\$ 18.723,11	4681	-5336	7118876
			<b>24059</b>	<b>Varianza</b>	12523880,3
				<b>DS</b>	<b>3538,9</b>
				<b>S</b>	<b>14,71%</b>
RIESGO AÑO 4					
Flujo	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)2*Px
Esperado	0,2	\$ 28.024,84	5605	-1886	711186
Optimista	0,6	\$ 32.743,39	19646	2833	4814960
Pesimista	0,2	\$ 23.297,78	4660	-6613	8745764
			<b>29911</b>	<b>Varianza</b>	14271909,9
				<b>DS</b>	<b>3777,8</b>
				<b>S</b>	<b>12,63%</b>
RIESGO AÑO 5					
Flujo	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)2*Px
Esperado	0,15	\$ 65.279,56	9792	-2852	1220196
Optimista	0,7	\$ 70.467,42	49327	2336	3818939
Pesimista	0,15	\$ 60.083,75	9013	-8048	9715393
			<b>68132</b>	<b>Varianza</b>	14754528,0
				<b>DS</b>	<b>3841,2</b>
				<b>S</b>	<b>5,64%</b>

<b>Riesgo Total del Proyecto</b>	<b>13,60%</b>
----------------------------------	---------------