



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA ECOLÓGICA
EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

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

Profesora Guía
MBA Daniela Elizabeth Pinto Hernandez

Autora
Brethnny Nicole Sierra Rojas

Año
2016

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”

MBD DANIELA PINTO HERNANDEZ
CC 1713527644

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

BRETHNNY NICOLE SIERRA ROJAS
CC 172694446-3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por guiarme a lo largo de toda mi carrera universitaria, a mis padres por brindarme su apoyo incondicional y a mis profesores por compartir sus conocimientos conmigo.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico
a Dios y a mi familia
con todo mi amor.

RESUMEN

El Plan de Negocios que se detalla en el documento está estructurado conforme la información necesaria para tomar una decisión de inversión en el sector de restaurantes y cafeterías en la ciudad de Riobamba, para lo cual, se enfoca en el análisis del entorno, investigación de campo al cliente, grupos focales y entrevistas a expertos. En el plan de marketing se detalla las estrategias que se implementarán para llegar al mercado objetivo del proyecto. En la estructura organizacional se detalla el personal necesario para generar el proceso de producción de la cafetería. Finalmente, en el plan financiero se busca verificar la viabilidad del proyecto en base a la información obtenida en la investigación.

El análisis de entornos determinó que existe un espacio para posicionar la cafetería en la ciudad de Riobamba, bajo un concepto de manejo responsable de los recursos y amigable con el medio ambiente. El análisis competitivo determina que la industria de restaurantes y cafetería es altamente competitiva, debido a las bajas barreras de entrada y la rivalidad entre los competidores. La investigación del cliente informa que existe un mercado en crecimiento que se enfoca en personas jóvenes que buscan un lugar diferente para conversar y amenizar con amigos y familia.

Con base en esta información, se construye el plan financiero que determina la inversión inicial de \$ 87.419. El proyecto es viable, a través del análisis del Valor Actual Neto que corresponde a un valor de \$ 6.538 en el caso del proyecto y \$ 49.405 en el caso del inversionista. La Tasa Interna de Retorno determina 17,29% para el proyecto y 47,95% para el inversionista.

ABSTRACT

The Business Plan detailed in the document is structured as the information necessary to make an investment decision in the area of restaurants and cafes in Riobamba city . For that, it focuses on the analysis of the environment, customer field research, focus groups and interviews with experts.

In the marketing plan strategies to be implemented to reach the objective of the project is detailed market.

In the organizational structure necessary personnel to generate the production process detailed cafeteria.

Finally, in the financial plan seeks to verify the feasibility of the project based on the information obtained in the investigation.

Environment analysis determined that there is a space for positioning the cafe in Riobamba, under a concept of responsible resource and environmentally friendly management.

Competitive analysis determines the cafeteria and restaurant industry is highly competitive due to low barriers to entry and rivalry among competitors.

Customer research reports that a growing market that focuses on young people looking for a different conversation and entertains friends and family with place exists.

Based on this information, the financial plan that determines the initial investment is \$ 87,419. The project is viable, through the analysis of the net present value corresponding to a value of \$ 6,538 in the case of the project and \$ 49,405 in the case of the investor. The internal rate of return determined for the project 17.29% and 47.95% for the investor.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	5
3 ANALISIS DEL CLIENTE	5
3.1 Investigación cuantitativa.....	5
3.1.1 Encuesta	5
3.2 Investigación cualitativa	6
3.2.1 Focus Group.....	6
3.2.2 Entrevista a expertos.....	6
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	7
5 PLAN DE MARKETING	8
5.1 Estrategia general de marketing	8
5.1.1 Mercado objetivo	8
5.1.2 Propuesta de valor	9
5.2 Mezcla de marketing	10
5.2.1 Producto.....	10
5.2.2 Precio	12
5.2.3 Plaza	13
5.2.4 Promoción	14
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	16
6.2 Plan de operaciones.....	17
6.3 Estructura organizacional	19
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	20
7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	20
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	22
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	22
7.4 Índices financieros.....	22
CONCLUSIONES	23
ANEXOS	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU	2
Tabla 2. Superintendencia de Compañías - Consulta de compañías activas en centro de la ciudad de Riobamba	2
<i>Tabla 3. Población cantón Riobamba</i>	8
Tabla 4. Población por edades cantón Riobamba	8
Tabla 5. Población por estrato socioeconómico cantón Riobamba	9
Tabla 6. Población por Población Económicamente Activa cantón Riobamba	9
Tabla 7. Estrategias de producto	10
Tabla 8. Estrategias de precio	12
Tabla 9. Estrategias de plaza	13
Tabla 10. Estrategias de promoción	14
Tabla 11. Plan de acción y costos de la mezcla de marketing	15
Tabla 12. Detalle de maquinaria y equipos	18
Tabla 13. Detalle de utensilios de cocina	18
Tabla 14. Detalle de muebles y enseres	18
Tabla 15. Detalle de equipos de computación	18
Tabla 16. Total equipamiento restaurante	19
Tabla 17. Disponibilidad talento humano	19
Tabla 18. Disponibilidad de talento humano	20
Tabla 19. Pago nómina primer año	20
Tabla 20. Flujo de caja del proyecto	21
Tabla 21. Índices financieros	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento poblacional.....	4
Figura 2. Productos innovadores	10
Figura 3. Logotipo cafetería	11
Figura 4. Logotipo seleccionado para la cafetería	12
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente	17
Figura 6. Organigrama	19

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Según el diario El Comercio, la tendencia en Ecuador hacia un planeta más sustentable va en crecimiento ya que cada día hay más personas que buscan llevar un estilo de vida más natural por medio de una alimentación sana y utilizando sus propios recursos para así reducir el impacto ambiental. (El Comercio, 2015). La ciudad de Riobamba cuenta con una belleza escénica única al estar rodeada de paisajes naturales y volcanes. La población de Chimborazo se dedica principalmente a la agricultura ofreciendo una gran variedad de productos orgánicos; adicionalmente la reactivación del ferrocarril impulsa al crecimiento turístico mejorando así el desarrollo económico del sector. Aprovechando estas ventajas se ha encontrado una oportunidad de negocio mediante la implementación de una cafetería ecológica que brinde sus servicios a todos los que vivan o visiten la ciudad.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar y evaluar un plan de negocios para la creación de una cafetería ecológica en el centro de la ciudad de Riobamba.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Elaborar un análisis de entorno externo de la industria alimenticia.
- Realizar un estudio de mercado y evaluar el cliente potencial.
- Desarrollar un plan de marketing.
- Desarrollar la estructura organizacional de la empresa y sus objetivos estratégicos.
- Realizar el plan financiero y evaluarlo.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU) versión 4.0, establecida por las Naciones Unidas y acogida en el Ecuador por la Superintendencia de Compañías, (Superintendencia de Compañías, 2014) el presente proyecto se ubica en la siguiente categoría:

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU

I	Actividades de alojamiento y servicios de comida
I56	Servicio de alimento y bebida
I5610	Servicios de alimentación en restaurantes

Nota: Tomado de INEC, 2016

Competencia

La competencia se establece a base de a la información de la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, en la que se indican las empresas activas ubicadas en la ciudad de Riobamba que se dedican a la misma actividad comercial del proyecto:

Tabla 2. Superintendencia de Compañías - Consulta de compañías activas en centro de la ciudad de Riobamba

Compañía	Tipo	Actividad Económica	Cantón
JHONNY CAFÉ	Gourmet y Artesanal	Actividades de cafetería y galería de exposiciones	RIOBAMBA
LA ABUELA ROSA	Artesanal	Actividades de restaurante y cafetería	RIOBAMBA
CAFÉ MONTECARLO	Moderno	Actividades de restaurante y cafetería	RIOBAMBA
PURO CAFÉ	Moderno	Actividades de cafetería	RIOBAMBA

Nota: Tomado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y Servicios de Rentas Internas, 2016

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

Entorno Político

En el entorno político es relevante la aprobación en la Asamblea de la Ley de Fortalecimiento del sector Societario y Bursátil que simplificó los trámites para constituir una empresa en el país. Ahora a los empresarios les tomará dos días constituir un negocio en el Ecuador.

La constitución de este tipo de empresa se hace por medio de una escritura pública. En la empresa unipersonal, el representante legal de la misma será el gerente o propietario quien podrá efectuar actos relacionados únicamente con el objeto de la empresa. Por otro lado, se deberá cumplir con las obligaciones tributarias. La constitución de la compañía tendrá como domicilio legal las calles Guayaquil 26-45 y Pichincha, que a la vez será domicilio principal.

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba para la implantación de una cafetería ecológica se debe contar con lo siguiente:

“Obtención del RUC emitido por el Servicio de Rentas Internas, patente Municipal otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba, permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud, certificado del curso “buenas prácticas de manipulación higiénica de alimentos”., certificado de Registro del Ministerio de Turismo, licencia Única Anual de Funcionamiento, certificado Ambiental, permiso de uso de suelo y finalmente la contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijo anuales” (Gobierno autónomo descentralizado de Riobamba, 2015)

Entorno Económico

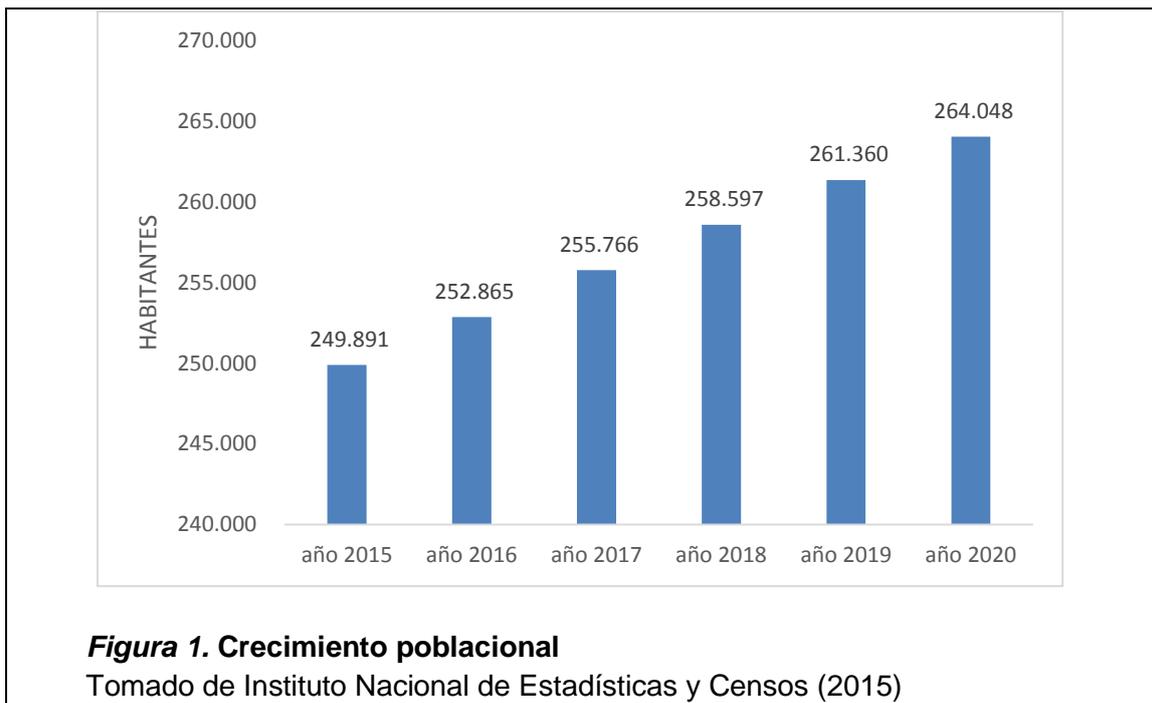
Dentro de la variable económica se han analizado acontecimientos importantes que han sucedido estos últimos años en el país como la caída del precio del petróleo, apreciación del dólar, déficit fiscal, disminución exportaciones e importaciones, reducción del crédito y del consumo y recesión económica.

La disminución de importaciones se debe a las medidas de restricción de importaciones y a los aranceles impuestos como medida proteccionista del país lo que han generado un desequilibrio en la oferta y demanda de múltiples productos con un efecto en precios y sobrecostos por ejemplo un incremento de aranceles en mantequilla, queso, té y galletas. (INEN, 2015)

La caída del precio del petróleo ha producido un efecto negativo en el crecimiento económico del país. Según el ministerio de turismo el Ecuador hoy en día tiene que enfocarse en el turismo para la recuperación de la economía (Ministerio de Turismo , 2015) ya que es considerado un rubro económico de gran importancia sobre todo en la provincia de Chimborazo ya que se destacan lugares turísticos reconocidos a nivel nacional e internacional como el volcán Chimborazo, las estaciones de ferrocarril, y la gastronomía propia de la ciudad. Según datos del Municipio de Riobamba en el 2013 la ciudad recibió alrededor de 14.000 turistas nacionales como extranjeros con un crecimiento del 12% en comparación del año anterior. (Gobierno Autónomo Municipal de Riobamba, 2014)

Entorno Social

El factor social que se analiza en el proyecto es el crecimiento poblacional del cantón Riobamba, en el periodo 2015 - 2020, para lo cual se establece la siguiente figura:



Según la figura 1, la población del cantón Riobamba, tiene un crecimiento promedio anual de 1,11% entre el año 2015 y 2020. Esto establece que la proyección de población indique que los habitantes en el año 2020 sean de 264.048 habitantes, esto es un incremento de 11.183 habitantes con relación a la población del año 2016. Esta tasa de crecimiento anual es menor al promedio nacional de 1,85%, esto indica que la población del mencionado cantón crece a un menor ritmo de la población en el país.

También se puede notar dentro del entorno social un crecimiento de la población que consume café, tomando en cuenta como referencia el crecimiento de cultivo de café en el Ecuador por lo que la disponibilidad del producto se encuentra durante la mayor parte del año y la creación de nuevas variedades de café para satisfacer la necesidad del consumidor contando actualmente con café verde, tostado, tostado y molido, spray-dried, aglomerado y freeze-dried (Proecuador, 2016).

Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico se toma en cuenta al medio ambiente debido a que algunas actividades tecnológicas han generado residuos muy contaminantes que resultan difíciles de eliminar, como son los materiales plásticos; pero las empresas se han preocupado por la disminución de la contaminación del medio ambiente y han usado nuevas tecnologías para reutilizar estos materiales y convertirlos en insumos útiles.

Por otro lado, el uso de tecnologías permite un contacto directo y constante con los clientes, De acuerdo a las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información (2015), el 40,4% de la población se ha conectado a internet en los últimos doce meses y el acceso a internet desde el hogar se incrementó de 11,8% en el año 2010 a 28,3% en el año 2014.

Las redes sociales se han convertido en el principal medio de marketing de las empresas, especialmente de las empresas medianas y pequeñas. Según EKOS, portal de negocios del Ecuador, el 57% de las pymes incluye las redes sociales dentro de la empresa de marketing usando principalmente facebook (18%), instagram (13%) y blogs corporativos (13%) y otros como linked, beBee, twitter, pinterest y snapchat. (56%).

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

La industria analizada en el presente punto, corresponde al servicio de alimentación en restaurantes en el cantón de Riobamba. Para ejecutar el análisis se utiliza los componentes del modelo competitivo de Michael Porter:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a las mínimas barreras de ingreso al sector de servicios de alimentación, además el valor de inversión inicial, el acceso a diferentes canales de promoción, distribución de materia prima para la industria y el mejoramiento de la tecnología es baja.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores sobre la industria de servicios de alimentos es bajo porque las materias primas son fáciles de conseguir en los mercados de la ciudad de Riobamba. La industria no tiene proveedores relacionados o que formen parte de algún tipo de asociación, por lo tanto, no pueden presionar para incrementar los precios o desabastecer a las empresas del sector.

Amenaza de productos sustitutos

La posibilidad de productos sustitutos es media ya que se encontró como sustituto bares y restaurantes que pueden ser lugares de esparcimiento para las personas y también expenden alimentos y bebidas.

Poder de negociación de consumidores

Para el sector industrial en análisis, el poder de negociación de los consumidores es bajo y por lo tanto el mercado es atractivo para las empresas que participan en el servicio de alimentos. Al igual, que en el caso de los proveedores, los consumidores de la industria no se encuentran relacionados y no ejercen una presión sobre las empresas que conforman la industria.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta debido a que la industria alimenticia tiene una considerable cantidad de competidores que día a día van reinventándose con el fin de mantenerse en el mercado de alimentos. La empresa que se asiente en esta industria tendrá competencia constante, por lo que es importante factores críticos de éxito, como la localización, calidad del producto y atención al cliente.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa

3.1.1 Encuesta

La encuesta realizada para recabar información sobre la cafetería ecológica se realizó a 50 personas de la ciudad de Riobamba entre ellos a estudiantes universitarios, amas de casa, empleados del sector público y privado y turistas; los encuestados son personas que tienen edades comprendidas entre 18 y 50 años. El análisis de los resultados es el siguiente:

La cafetería ecológica es un lugar con instalaciones amigables al medio ambiente, su decoración y diseño son elaborados a base de materiales reciclables, cuyo objetivo es la concientización de las personas al cuidado del ecosistema.

RESUMEN

La encuesta se realizó a 30 mujeres y 20 hombres que luego de conocer el concepto de cafetería ecológica, el 100% de los encuestados está dispuesto a visitar el lugar.

La mayor frecuencia de visita de los clientes a una cafetería es quincenal, donde los días de asistencia más comunes son jueves, viernes y sábado por lo que se tomará en cuenta para realizar promociones los días lunes, martes y miércoles; días en los que habrá menos asistencia de clientes. Los horarios en que las personas acuden a la cafetería se encuentran entre la tarde y noche. Entre semana y en los días sábados o feriados se incluye la mañana, lo que da a entender que en días libres los clientes acuden a las cafeterías a desayunar.

El grupo encuestado generalmente permanece en una cafetería alrededor de 1 a 2 horas lo que va a permitir analizar la rotación de clientes al día. Cuando se habla de precio, ambiente y menú de una cafetería, los encuestados dan más importancia al ambiente por lo tanto el enfoque de la cafetería va a ser en la innovación y diseño de la misma por lo que se utilizará adornos reciclables que den armonía al lugar. Sabiendo que los clientes suelen asistir en pareja o con amigos se buscará crear espacios íntimos con mesa para 2 personas cuando asistan con pareja y mesas amplias cuando sea con amigos para lograr un espacio confortable para las diferentes ocasiones.

En las preferencias de menú tuvo mayor acogida el menú internacional por lo que la cafetería ecológica se encargará de buscar nuevas recetas internacionales para satisfacer al cliente y diferenciarse de sus competidores principales como son las cafeterías Café de la Abuela y Puro Café, ya que en las encuestas fueron las cafeterías más visitadas por los riobambeños, donde la tarifa que usualmente gastan por persona es de \$5 a \$10 dólares lo que da un estimado de los precios a los que se debe regir el menú para ser competitivos en el centro de la ciudad. Finalmente los encuestados reciben información sobre restaurantes y cafeterías por medio de internet por lo que se invertirá en publicidad en redes sociales y mail marketing.

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Focus Group

El focus group se realizó en la ciudad de Riobamba con personas en el rango de edad establecido en la encuesta y contó con la participación de 5 personas, tres mujeres y dos hombres.

Las principales conclusiones del focus group son las siguientes:

Se pudo conocer que el concepto de cafetería ecológica es un concepto nuevo y que existe el interés por visitar este tipo de establecimientos. Las personas que asisten a las cafeterías generalmente acuden con amigos y familiares, porque encuentran en la cafetería un lugar cómodo y atractivo para despejarse después de salir del trabajo o un fin de semana.

Las personas participantes de la investigación establecieron inconvenientes en el servicio al cliente de algunas cafeterías de la ciudad, ya que en algunos casos los meseros tardan mucho tiempo en tomar la orden o se equivocaban de platos solicitados por los clientes. El ambiente es un factor importante especialmente lo que tiene que ver con el ruido excesivo o la mala distribución de las mesas en espacios reducidos.

En cuanto al precio las personas están dispuestas a pagar entre \$5 y \$8 dólares dependiendo de la calidad de alimentos que reciban. En cuanto a la publicidad, las redes sociales cumplen un rol muy importante ya que la facilitan las promociones y recomendaciones.

3.2.2 Entrevista a expertos

Se realizó dos entrevistas a profundidad con expertos del sector de servicios de alimentos en la ciudad de Riobamba.

Entrevista 1

La entrevista fue realizada al Chef Javier Zea, propietario de la cafetería Puro Café, la cual posee una amplia trayectoria y reconocimiento de los consumidores en la ciudad de Riobamba, su ubicación está el centro de la ciudad.

El Chef Javier Zea compartió, sus claves de éxito al momento de abrir una cafetería:

- Identidad propia.- nombre, infraestructura, ambientación y buenos productos que ofrecer.
- Conocimiento del consumidor al elegir un lugar para saciar su apetito.
- Identificar cuáles son las principales competencias del sector.
- Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado y presentado.
- Estandarización de las recetas y evitar cambiar el personal frecuentemente.
- Invertir periódicamente en marketing y promoción digital.

Entrevista 2

La entrevista fue realizada al Ing. Luis Estéfano Larrea, propietario del Bar Restaurant Beer Garden de la ciudad de Riobamba. El entrevistado, después de culminar sus estudios de marketing decidió crear su propia empresa e implementar todos sus conocimientos adquiridos en su formación universitaria. Con respecto al sector de servicios alimenticios, manifestó que hoy en día existe una amplia variedad de establecimientos de comida y bebidas, de los cuales pocos han durado en el mercado, ya que cierran rápidamente, porque les falta promocionar el lugar.

Afirma la importancia del uso del internet para atraer consumidores ya que las redes sociales se han convertido en un espacio muy importante para la promoción y marketing gastronómico, ya que la comida es degustada primero de forma visual por eso es importante al abrir un negocio de comidas y bebidas contar con una página web y cuentas en las redes sociales.

Además sugiere reconocer los platos estrella del local, realizar buenas presentaciones y montajes de platos implementando un diseño fotográfico del menú para hacer más llamativa la presentación de la carta. Por otro lado puede servir de mucha ayuda seguir a las cuentas de la competencia para siempre estar informado de promociones y precios ya tener ventaja sobre ellos.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La tradición de tomar café por años ha sido una costumbre que trasciende de generación a generación. Se ha visto la apertura de muchas cafeterías que ofrecen diferentes temáticas y servicios a nivel mundial. Es por esto que surge la idea de la implantación de una cafetería ecológica en la ciudad de Riobamba, específicamente en el centro ya que es la zona de mayor afluencia de personas gran parte de ellas, turistas.

Mediante la investigación de campo realizada anteriormente se determinó que las personas que habitan o visitan la ciudad, buscan un lugar cómodo que se enfoque en lo natural y orgánico debido al cambio de gustos y preferencias del consumidor ya que en el último año se ha visto un incremento de personas con interés en productos y servicios amigables con el medio ambiente (US ORGANIC FOOD MARKET, 2015) un factor importante que las demás cafeterías de la ciudad no han tomado en cuenta.

En la investigación también se encontró una disconformidad de las personas en cuanto al ambiente y servicio que brindaban las cafeterías de la ciudad, especialmente en la zona céntrica ya que los lugares de comida que llevan varios años funcionando en el sector no han presentado ninguna innovación, por esa razón el 100% de las personas encuestadas afirmaron estar dispuestos a asistir una cafetería ecológica ya que les parece un concepto nuevo y novedoso.

La oportunidad de negocio es positiva ya que se ha detectado la falta de establecimientos que contengan una temática ecológica en la provincia. La idea de una temática ecológica nace a partir de querer transmitir la concientización de las personas sobre el cuidado del ecosistema, satisfaciendo las necesidades encontradas en los consumidores brindándoles un servicio de calidad y personalizado implementando el uso de materiales reciclables en la decoración y ambientación de la cafetería y productos orgánicos en el menú sencillo que se va a ofrecer.

5 PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing para el emprendimiento de la cafetería ecológica localizada en la ciudad de Riobamba, contiene dos aspectos fundamentales: estrategia general del marketing y mezcla de marketing; de esta manera, se plasma la propuesta de mercadeo para que el emprendimiento capte el mercado de consumidores que permite su sustentabilidad financiera.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing comprende el detalle del mercado objetivo, según la información obtenida en la investigación de mercado comprendida en la sección 3.1.1 del presente documento. Otro punto que abarca, es la propuesta de valor que es como se plasma la diferenciación del negocio de su competencia directa e indirecta, para lo cual se emplea el Análisis Interno y el Análisis del Cliente. (Kotler, 2012)

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por los hombres y mujeres en edades comprendidas entre 18 y 60 años, quienes son el grupo demográfico que tiene mayor frecuencia de consumo en cafeterías. Para cuantificar el mercado objetivo, se utiliza la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) sobre la población del cantón, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3. Población cantón Riobamba	Año 2016
Población cantón Riobamba	272.790

Nota: Tomado de INEC, 2016

Posteriormente se agrupa a la población de acuerdo a los grupos de edad mencionados anteriormente:

Tabla 4. Población por edades cantón Riobamba

	Año 2016
Población edades 18 - 60 años	112.645

Nota: Tomado de INEC, 2016

Se selecciona la población por edad según el estrato socioeconómico; es decir los grupos socioeconómicos A (1,90%), B (11,20%) y C (22,80%); esto es el 35,90% de la población según el Instituto de Estadísticas y Censos (2016):

Tabla 5. Población por estrato socioeconómico cantón Riobamba

	Año 2016
Población por edades 18 - 60 años	112.645
Estrato socioeconómico	35,90%
Población por estrato socioeconómico	40.439

Nota: Tomado de INEC, 2016

El número de 40.439 habitantes en el cantón Riobamba se multiplica por el dato de la Población Económicamente Activa (PEA):

Tabla 6. Población por Población Económicamente Activa cantón Riobamba

	Año 2016
Población por estrato socioeconómico	40.439
PEA	54,70%
Población por estrato socioeconómico	22.120

Nota: Tomado de INEC, 2016

Al multiplicar la población por estrato socioeconómico por el porcentaje de la Población Económicamente Activa, se obtiene el tamaño del mercado objetivo en el año 2016 de 22.120 personas. Este es el tamaño del mercado objetivo para el proyecto de la cafetería ecológica.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del emprendimiento se concentra en establecer factores de diferenciación, ya que el sector donde se desempeña la cafetería tiene un alto número de competidores formales e informales; es por ello, que estos factores de diferenciación son claves para el éxito de la cafetería, entre los que se puede nombrar los siguientes:

- **Relaciones con los clientes.-** basado en un modelo de atención y servicio al consumidor concentrado en la metodología de entrenamiento para el talento humano que forme parte de la cafetería. Donde el colaborador de la cafetería sea un asesor que guíe al consumidor en su proceso de selección del menú y bebidas. De esta manera se crea un nexo entre el consumidor y la cafetería.
- **Menú.-** el menú que se brindará contiene platos innovadores que no existen en las demás cafeterías con productos orgánicos.
- **Ambiente.-** el diseño y ambiente de la cafetería son considerados sus principales diferenciadores. Al poseer una temática ecológica se expresará desde la fachada. Dentro de las instalaciones se creará un lugar que promueva el cuidado del medio ambiente usando materiales reciclables para la decoración.

5.2 Mezcla de marketing

Según Muñiz (2009), se denomina “marketing mix” a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de la compañía (p. 141). El plan de marketing, es un documento que visualiza las estrategias de marketing escogidas de acuerdo a las necesidades de la marca, en búsqueda de la aceptación de los consumidores. A continuación se detallan sus componentes:

5.2.1 Producto

De acuerdo con Kotler & Armstrong , “El producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso, consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad”. (Kotler, 2012)

Los productos gastronómicos innovadores ofrecidos en la cafetería son los siguientes: (Detalles en Anexo 13)



Tabla 7. Estrategias de producto

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Branding	Construir la marca de la cafetería en torno a su esencia de emprendimiento que cuida su huella ambiental. Es por ello, que se escogió el nombre de ECORIO – Cafetería Ecológica. Su logotipo es una taza de café que contiene una planta naciente. Sus colores corporativos son marrón y verde. Como se observa en la figura 7.	Realizar sesión de trabajo conjunto con el diseñador para proponer lluvia de ideas para escoger logotipo como consta en la figura 6.
		Escoger diseños finalistas y seleccionar el ganador
		Exponer grupos focales el diseño finalista y escuchar sugerencias
		En base a sugerencias construir el diseño final de logotipo
Atributo	En el menú se detalla la información nutricional de cada plato. De esta manera el cliente conoce los platos que selecciona y	Construir el contenido del menú en base a su valor nutricional
		Enviar la información a un

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
	se involucra en su alimentación.	profesional del diseño gráfico
		Escoger los colores del menú de acuerdo a los colores de la cafetería: verde y marrón.
Soporte	Elementos accesorios en la cafetería que permitan generar un valor agregado para el cliente. Vajilla, mantelería, diseño de las mesas e individuales. Estos productos deben contar con el logo de la cafetería y colores corporativos.	Adquirir la vajilla y mantelería según los colores de la cafetería.
		Diseñar las mesas y decoración en base a productos reciclados.

Las propuestas de logotipos son las siguientes:



Figura 3. Logotipo cafetería

El logotipo de la cafetería seleccionado es el siguiente:



Figura 4. Logotipo seleccionado para la cafetería

5.2.2 Precio

Según Muñiz (2009), “el precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades” (p. 143).

El detalle de las estrategias de precio son las siguientes:

Tabla 8. Estrategias de precio

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Costo de venta	Establecer el sistema de costos por receta estándar. Eliminando los desperdicios por mermas o errores en la producción.	Crear receta estándar de todos los componentes del menú
		Estandarizar los pesos y medidas de los ingredientes
		Capacitar al personal
		Generar controles y supervisión en puntos críticos.
Monitoreo constante de los precios de la competencia	Analizar los precios de la competencia directa e indirecta para conocer la posición de la cafetería en el mercado de la ciudad de Riobamba	Identificar competidores directos e indirectos
		Generar base de datos
		Visitar frecuentemente la competencia
		Ajustar los precios en base a la estructura de costos de la cafetería
Reducción de costos por compra volumen	Trabajar con proveedores seleccionados para generar descuentos por volumen. Tomar en cuenta factores de	Búsqueda de proveedores calificados

	estacionalidad de productos agrícolas.	Análisis de los proveedores mediante garantías de entrega, crédito y logística.
		Crear canales de comunicación con los proveedores seleccionados.

5.2.3 Plaza

Plaza o distribución es el conducto a través del cual el producto llega al consumidor, al tratarse de un producto tangible la plaza incluye las fases desde la producción hasta el servicio post venta. El detalle de las estrategias de plaza son las siguientes:

Tabla 9. Estrategias de plaza

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Localización	Ubicar la cafetería cerca de su mercado objetivo, contar con un local de tamaño adecuado para la planificación del negocio. El sector seleccionado para la ubicación son las inmediaciones del Parque Sucre, ya que en este sector existe alta afluencia de personas que laboran o residen por el sector.	Seleccionar sectores de la ciudad de Riobamba donde se encuentre mayor cantidad de personas que conforman el mercado objetivo.
		Los sectores seleccionados son: Sector Paseo Shopping, Sector Parque Sucre y Sector Estación del Tren
		Investigar acceso a servicios básicos, costos de arriendo y disponibilidad de parqueaderos por el sector.
		Seleccionar el sector según criterios de ponderación, donde se tome en cuenta aspectos como arriendo, servicios básicos y seguridad.
		Generar contrato de arriendo con el propietario del inmueble seleccionado.
Seguimiento postventa	Es importante tener una comunicación fluida con los clientes de la cafetería y generar información que retroalimente la percepción del cliente sobre los productos ofrecidos en la cafetería.	Construir base de datos con criterios especiales que permitan recabar la información clave que sirva para la cafetería.
		Realizar consultas periódicas con los clientes a través de encuestas por correo electrónico o redes sociales.
		Implementar grupos focales con clientes seleccionados al

		azar para conocer su opinión.
		Ejecutar la estrategia del cliente fantasma para observar el comportamiento del servicio al cliente
		Generar un análisis FODA con las observaciones de los clientes obtenida de las actividades anteriores
		Con base en análisis FODA implementar estrategias y realizar los correctivos necesarios.
Logística	Disponer de la materia prima que asegure el proceso de producción con base en los criterios de selección de proveedores	Enlistar a los proveedores y ubicarlos en mapa de la ciudad
		Realizar ruteo para recoger materia prima según planificación del área de cocina.

5.2.4 Promoción

El objetivo de la publicidad y promoción se basa en crear en el cliente la necesidad de consumir, crear recordación de marca, dar a conocer la cafetería ecológica como alternativa de servicios de alimentación en la ciudad de Riobamba. El detalle de las estrategias de promoción son las siguientes:

Tabla 10. Estrategias de promoción

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Medios tradicionales	Difundir la cafetería a través de medios tradicionales como: radio, prensa local y entrega de volantes en los lugares aledaños donde se ubica la cafetería y en los sectores donde exista alto tráfico del mercado objetivo.	Investigar los medios de difusión que tienen mayor acceso al mercado objetivo
		Diseñar la campaña de publicidad
		Contratar pautas publicitarias
		Repartir volantes de la cafetería
Medios digitales	Diseñar una estrategia de medios digitales, enfocándose en dar a conocer la cafetería con campañas de promoción en Facebook y Twitter.	Crear perfil de Facebook y Twitter de la cafetería
		Contratar campañas de publicidad en las redes sociales

		Evaluar el impacto de las campañas de publicidad en redes sociales
--	--	--

Las actividades señaladas en la mezcla de marketing tienen la siguiente planificación de costos y cronograma de ejecución:

Tabla 11. Plan de acción y costos de la mezcla de marketing

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO DURACIÓN	COSTOS	TOTAL COSTO ANUAL
PROMOCIÓN	Diseñar la campaña de publicidad	Antes de la apertura	Única	\$ 500	\$ 500
	Contratar pautas publicitarias	Mensual	Seis meses posterior a la apertura de la cafetería	\$ 1.000	\$ 6.000
	Repartir volantes de la cafetería	Mensual	Seis meses posterior a la apertura de la cafetería	\$ 150	\$ 900
	Contratar campañas de publicidad en las redes sociales	Mensual	Recurrente	\$ 150	\$ 1.800
PLAZA	Construir base de datos con criterios especiales que permitan recabar la información clave que sirva para la cafetería.	Mensual	Recurrente	\$ 80	\$ 960
	Realizar ruteo para recoger materia prima según planificación del área de cocina.	Semanal	Recurrente	\$ 10	\$ 520
PRECIO	Capacitar al personal	Trimestral	Recurrente	\$ 100	\$ 400
	Visitar frecuentemente la competencia	Trimestral	Recurrente	\$ 50	\$ 200
PRODUCTO	Realizar sesión de trabajo conjunto	Antes de la apertura	Única	\$ 500	\$ 500

	con el diseñador para proponer lluvia de ideas para escoger logotipo y nombre de la cafetería				
	Construir el contenido del menú en base a su valor nutricional y modo de preparación	Antes de la apertura	Única	\$ 350	\$ 350
	Adquirir la vajilla y mantelería según los colores de la cafetería.	Antes de la apertura	Única	\$ 4.000	\$ 4.000
	Diseñar las mesas y decoración en base a productos reciclados.	Antes de la apertura	Única	\$ 6.000	\$ 6.000
TOTAL ANUAL					22.130

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

“En el plazo de cinco años EcoRío será una cafetería líder que provea servicios a sus clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades de alimentación; en un ambiente de alegría y disfrutando consumir productos elaborados con procesos confiables, materia prima de calidad y mano de obra capacitada”

Visión

“En el año 2020 ser reconocidos a nivel nacional como una organización competitiva, a base de su liderazgo comercial e innovación gastronómica, sustentado en la gestión de calidad y precio justo”.

Objetivos de la organización

- Mantener un índice de ocupación promedio diario del 75% de las mesas disponibles en la cafetería hasta diciembre de 2016.
- Capacitar al personal de la cafetería en temas de buenas prácticas en preparación de alimentos y servicio al cliente en el primer semestre del año 2016.
- Designar un presupuesto mensual del 10% de los ingresos por ventas para ser utilizados en la promoción de la cafetería por medios digitales y tradicionales en los años 2016 y 2017.

- Incrementar la rentabilidad neta sobre ventas en el 5% anual en el período comprendido entre los años 2016 – 2020.

6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones está compuesto por el detalle de los procesos claves de atención al cliente, proceso de adquisición de materia prima y requerimiento de equipos para la operación de la cafetería.

La distribución del espacio en la cafetería se muestra en el anexo N° xx, la cual dispone de diez mesas con capacidad para cuatro personas cada una y la barra para cuatro personas.

El detalle del proceso de atención al cliente es el siguiente:

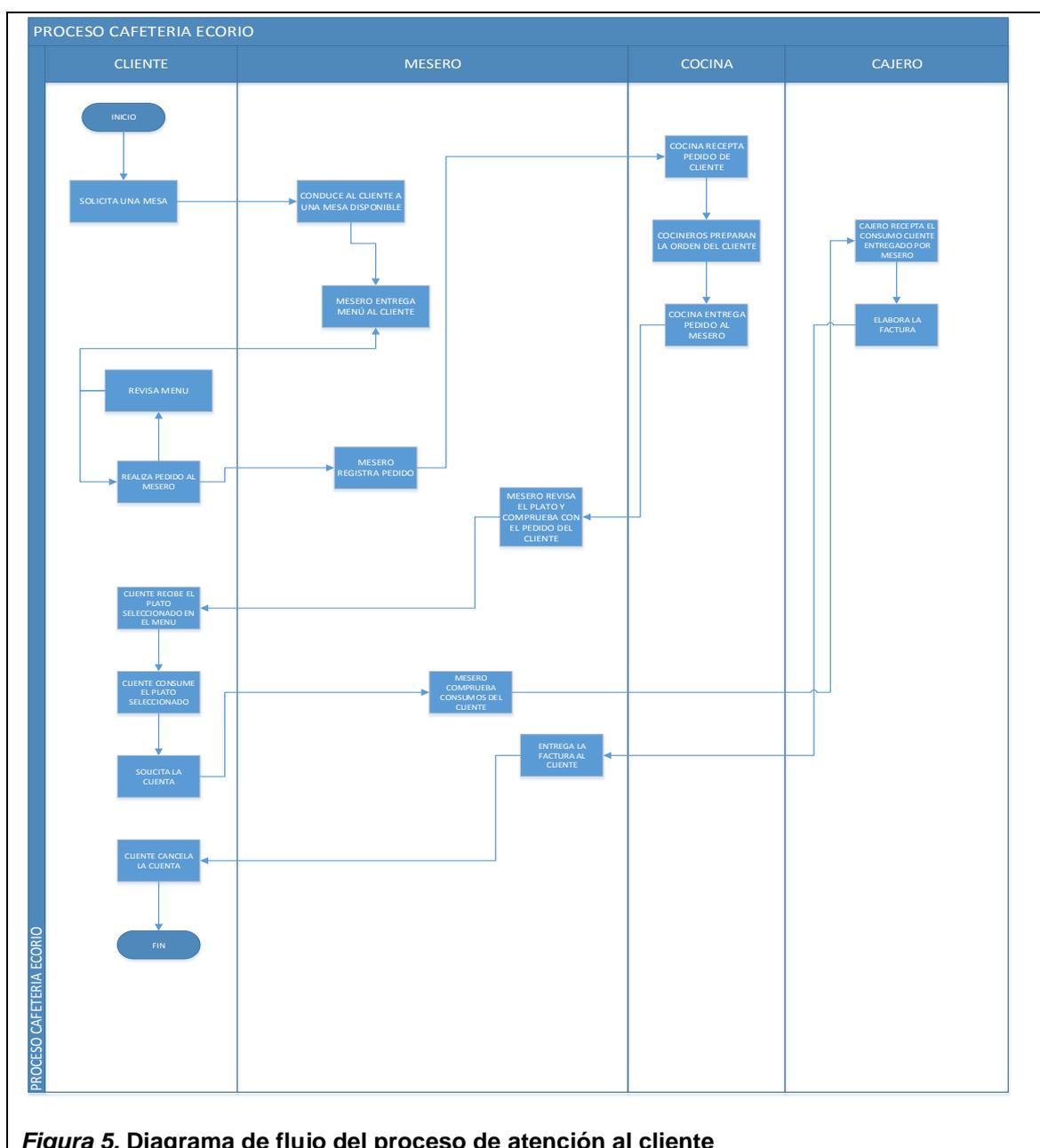


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente

El detalle de los equipos necesarios para la operación de la cafetería EcoRio son los siguientes:

Tabla 12. Detalle de maquinaria y equipos

Maquinaria y Equipos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cocina industrial	2	\$ 1.850,00	\$ 3.700,00
Instalaciones de gas	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Equipo congelación	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Extractor de olores	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
Equipo refrigeración	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Sistemas medición	4	\$ 157,00	\$ 628,00
Extintores	2	\$ 165,00	\$ 330,00
Microondas industrial	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Horno industrial	2	\$ 1.100,00	\$ 2.200,00
Freidora industrial	2	\$ 590,00	\$ 1.180,00
Plancha freidora	2	\$ 950,00	\$ 1.900,00
Equipos almacenamiento	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Total			\$ 14.726,00

Tabla 13. Detalle de utensilios de cocina

Utensilios de cocina			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipos menores de cocina	Varios	N/A	\$ 3.500,00
Vajilla servicio platos	Varios	N/A	\$ 4.000,00
Menaje cocina	Varios	N/A	\$ 1.083,55
Menaje restaurante	Varios	N/A	\$ 300,00
Total			\$ 8.883,55

Tabla 14. Detalle de muebles y enseres

Muebles y enseres			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mobiliario restaurante	Varios	N/A	\$ 6.000,00
Mobiliario atención al cliente	Varios	N/A	\$ 1.915,00
Mobiliario oficina	Varios	N/A	\$ 2.000,00
Total			\$ 9.915,00

Tabla 15. Detalle de equipos de computación

Equipos de computación			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total

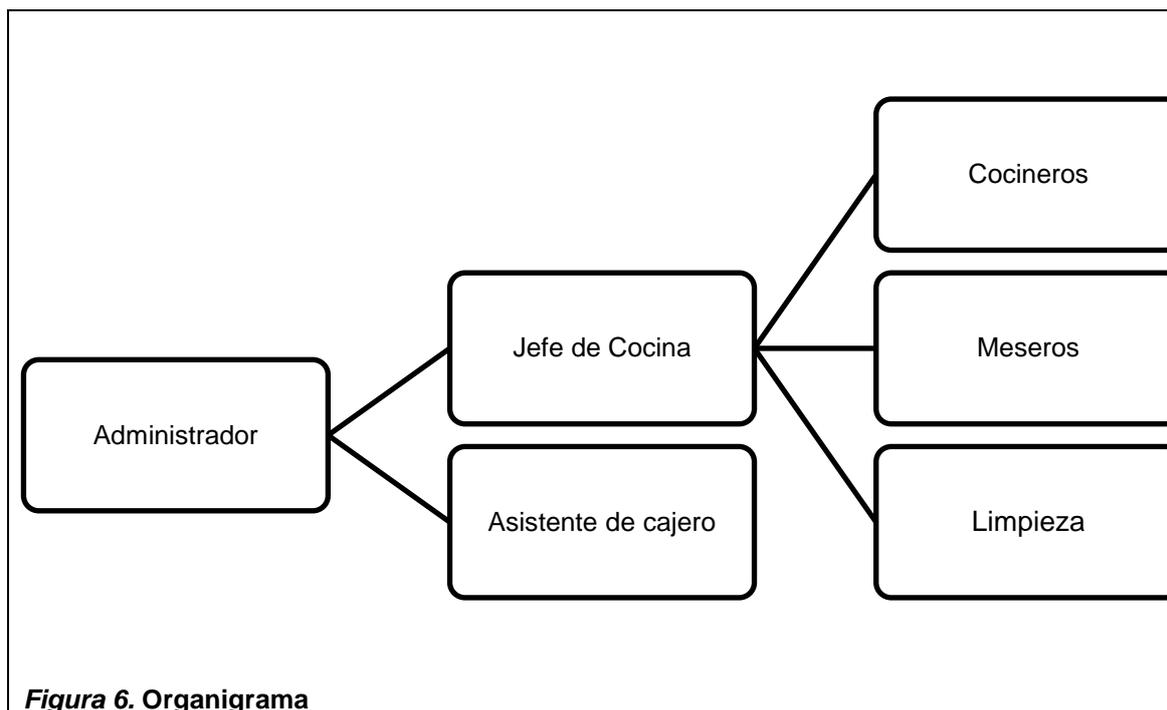
Equipo facturación	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Computador oficina	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Equipos telefonía	2	\$ 75	\$ 150,00
Software administración y contabilidad	1	\$ 2.945,34	\$ 2.945,34
		Total	\$ 5.095,34

Tabla 16. Total equipamiento restaurante

Descripción	Costo Total
Maquinaria y equipos	\$ 16.738,00
Utensilios de cocina y restaurante	\$ 8.883,55
Muebles y enseres	\$ 9.915,00
Equipos Computación	\$ 5.095,34
VALOR TOTAL	\$ 40.631,89

6.3 Estructura organizacional

En el siguiente organigrama se establece la disposición administrativa:



La necesidad de talento humano para la cafetería EcoRío es la siguiente:

Tabla 17. Disponibilidad talento humano

Cargo	Número de personas	Número de horas semanales
Administrador	(1)	40
Asistente cajero	(1)	40
Jefe de cocina	(1)	40

Cocineros	(2)	40
Meseros	(3)	40
Limpieza	(2)	30
Total Recurso Humano:	(10)	

El salario que percibe el talento humano de la cafetería es el siguiente:

Tabla 18. Disponibilidad de talento humano

Cargo	Número de personas	Salario mensual unitario	Salario mensual total
Administrador	(1)	\$ 950,00	\$ 950,00
Asistente cajero	(1)	\$ 450,00	\$ 450,00
Jefe de cocina	(1)	\$ 750,00	\$ 750,00
Cocineros	(2)	\$ 450,00	\$ 900,00
Meseros	(3)	\$ 370,00	\$ 1.110,00
Limpieza	(2)	\$ 300,00	\$ 600,00
Total Recurso Humano:	(10)		

La nómina de pago anual al personal de la cafetería incluyendo los beneficios sociales es la siguiente:

Tabla 19. Pago nómina primer año

CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Primer año	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	PAGAR ANUAL
Administrador	950	1	11.400	950	366	475	1.385	3.176	14.576
Asistente cajero	450	1	5.400	450	366	225	656	1.697	7.097
Jefe de cocina	750	1	9.000	750	366	375	1.094	2.585	11.585
Cocineros	450	2	10.800	900	366	450	1.312	3.028	13.828
Meseros	370	3	13.320	1.110	366	555	1.618	3.649	16.969
Limpieza	300	2	7.200	600	366	300	875	2.141	9.341
TOTAL		10	57.120	4.760	2.196	2.380	6.940	16.276	73.396

7. EVALUCIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Las proyecciones financieras del proyecto se fundamentan en los siguientes supuestos:

1. Índice ocupación de la cafetería 45% y tasa de crecimiento anual del índice de ocupación 35, como se determinó en el plan de marketing y estimaciones de la Administración del restaurante.

2. Inflación proyectada 3% según las estimaciones del Banco Central del Ecuador, este porcentaje de inflación se aplica en la materia prima, gastos de administración e incrementos salariales.
3. Porcentaje de costo de materia prima sobre el precio final de cada plato 35%, según estimaciones de la industria de restaurantes.
4. Política de cuentas por cobrar 5% y cuentas por pagar 25%, como política establecida por la Administración del restaurante.

Con base en los mencionados supuestos se construye el estado de resultados proyectado para cinco años, el cual contempla ventas anuales entre \$ 224.640 en el año 1 y \$ 273.676 en el año 5, como lo establece el anexo N° 1. Esta cifra se obtiene de la multiplicación del precio promedio por plato de \$ 5 y el número de clientes diarios que es 144, este valor determina una venta diaria de \$ 720, multiplicado por el número de días de trabajo anual de 312 días. Los valores de costos de materia prima, gastos, depreciación e impuestos y la utilidad neta del proyecto, que tiene valores entre \$ 14.366 en el año 1 y \$ 28.814 en el año 5. Estos valores se muestran en el siguiente flujo de caja del proyecto:

Tabla 20. Flujo de caja del proyecto

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta comida	\$ 224.640	\$ 236.007	\$ 247.949	\$ 260.495	\$ 273.676
Ingresos Totales	\$ 224.640	\$ 236.007	\$ 247.949	\$ 260.495	\$ 273.676
<i>Costo de ventas</i>					
Materia Prima	\$ 78.624	\$ 82.602	\$ 86.782	\$ 91.173	\$ 95.787
Costos Totales	\$ 78.624	\$ 82.602	\$ 86.782	\$ 91.173	\$ 95.787
Utilidad Bruta	\$ 146.016	\$ 153.404	\$ 161.167	\$ 169.322	\$ 177.889
<i>Gastos Administración y Operación</i>					
Salarios	\$ 73.396	\$ 79.675	\$ 81.225	\$ 82.805	\$ 84.418
Administración	\$ 42.092	\$ 42.933	\$ 43.792	\$ 44.668	\$ 45.561
Utilidad Operacional	\$ 30.528	\$ 30.796	\$ 36.150	\$ 41.848	\$ 47.910
<i>Gasto de Depreciación</i>	\$ 3.619	\$ 3.619	\$ 3.619	\$ 3.619	\$ 3.619
Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones	\$ 26.909	\$ 27.177	\$ 32.531	\$ 38.229	\$ 44.291
<i>Gastos de Interés</i>	\$ 5.241	\$ 4.386	\$ 3.384	\$ 2.209	\$ 832
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	\$ 21.668	\$ 22.790	\$ 29.147	\$ 36.020	\$ 43.459
<i>15% Participación trabajadores</i>	\$ 3.250	\$ 3.419	\$ 4.372	\$ 5.403	\$ 6.519
Utilidad antes de Impuestos	\$ 18.418	\$ 19.372	\$ 24.775	\$ 30.617	\$ 36.941
<i>Impuesto a la renta (22%)</i>	\$ 4.052	\$ 4.262	\$ 5.450	\$ 6.736	\$ 8.127
Utilidad Neta	\$ 14.366	\$ 15.110	\$ 19.324	\$ 23.881	\$ 28.814

El flujo de efectivo del proyecto se determina en el anexo N° 2, el mismo que determina un estado saludable para la liquidez del proyecto con datos positivos entre los años 1 y 5. En el anexo N° 3 se determina el estado de situación financiera del proyecto en base a la información dispuesta por los supuestos de proyección y la ejecución de las estrategias organizacionales y marketing. En el anexo n° 7 se establece el flujo de efectivo del inversionista con saldos positivos para los accionistas del proyecto, con valores disponibles entre \$ 28.468 en el año 1 hasta \$ 34.097 en el año 5.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto, es \$ 87.419, la cual está compuesta por activos fijos por \$ 40.632, activos intangibles \$ 11.350 y capital de trabajo \$ 35.437. En el anexo N° 4 se encuentra el detalle del capital de trabajo. El financiamiento del proyecto determina un aporte de capital propio por \$ 52.451 y financiamiento externo por \$ 34.968, el cual será solicitado en un crédito en una institución financiera de la ciudad de Riobamba, a una tasa de interés de 16% y plazo de cinco años, la cuota mensual de este financiamiento es \$ 850,34. En el anexo n° 9 se muestra la tabla de amortización del mencionado crédito.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto inicia con el cálculo de la tasa de descuento, la misma que se realiza en base a la fórmula del costo promedio ponderado del capital (WACC) como se establece en el anexo N° 5 y su valor es 14,37%. Posteriormente, se calculó el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno usando la información del flujo de caja del proyecto (anexo N° 6) y flujo de caja del inversionista (anexo N° 7). Esto determino lo siguiente:

Valor Actual del Proyecto: \$ 6.538

Tasa Interna de Retorno del Proyecto: 17,29%

Valor Actual del Inversionista: \$ 49.405

Tasa Interna Retorno del Inversionista: 47,95%

Estos valores determinan que el proyecto es viable y se recomienda su ejecución, ya que el valor flujo de fondos obtenido tanto a nivel del proyecto o inversionista es mayor a la inversión inicial y la tasa interna de retorno del proyecto o inversionista es mayor a la tasa de descuento, lo cual determina que el proyecto genera rentabilidad.

7.4 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y de la industria se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 21. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Liquidez	3,22	3,06	2,88	2,70	2,52	2,02
Endeudamiento Activo	0,46	0,44	0,41	0,37	0,32	0,49
Rentabilidad Activo	12%	13%	16%	20%	24%	9,10%
Rotación activo	1,81	1,97	2,05	2,16	2,28	8,79

Los índices financieros del proyecto comparándolos con la industria determinaron que el proyecto está en mejores condiciones que sus competidores del sector de servicios de alimentación. En la razón de liquidez la empresa tiene una mejor posición a la industria, lo que determina que tiene una mayor capacidad de generar efectivo. El endeudamiento del proyecto es menor a la industria, en lo que respecta a la rentabilidad el proyecto genera mayor valor a sus accionistas.

CONCLUSIONES

- Al realizar el análisis de entornos se puede mencionar que la condición socio económica del país es un aspecto que puede condicionar el impacto del proyecto, por lo cual este es un factor que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de las estrategias de marketing con el fin de captar proyecto el mayor número de clientes que forman parte del mercado objetivo. En el caso de la inflación, esta se mantiene estable por lo que el proyecto no tiene una inestabilidad por el lado de precios de las materias primas. En el aspecto tecnológico, la influencia de las redes sociales en las decisiones de compra de los consumidores, permite diseñar estrategias que permitan el flujo continuo de clientes en la cafetería EcoRio.
- El análisis competitivo determina que la industria de servicios de alimentación es altamente competitiva, porque existe una alta amenaza de nuevos competidores. En el caso de la capacidad de negociación de los consumidores y proveedores es baja debido a que están dispersos y existe una facilidad para captar proveedores de insumos de cocina y de los ingredientes necesarios para la preparación de los platos ofrecidos por la cafetería.
- En la investigación al cliente se ejecutó encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos. Las encuestas revelaron un alto porcentaje de consumo en cafeterías y la totalidad de los encuestados se mostraron a favor de visitar una cafetería ecológica.
- Las estrategias de marketing se enfocan en captar consumidores que acuden a cafeterías en Riobamba, para lo cual se busca construir una marca posicionada en la mente de los consumidores. Las estrategias de precio buscan que los platos ofrecidos por la cafetería estén en el promedio de la competencia, adicionalmente se debe procurar proveedores de calidad para que también sean un factor de diferenciación con la competencia. Los mecanismos de promoción se basan en medios tradicionales y digitales para diversificar la inversión en publicidad y rentabilizar el Plan de Marketing.
- La estructura organizacional tiene un esquema que se fundamenta en el área de cocina y atención al cliente, adicionalmente se busca que el talento humano de la cafetería tenga una remuneración justa, en base a sus capacidades y competencias.
- Del análisis financiero del proyecto se concluye que la inversión inicial del proyecto se concentra en el equipamiento de la cocina y en el área de atención a los comensales de la cafetería. Este valor sumado el capital de trabajo y los activos intangibles, determina un valor total de \$ 87.419, el cual será financiado por el 60% de capital propio y 40% por una institución financiera.
- El proyecto es viable ya que refleja un Valor Actual Neto para el inversionista de \$ 44.392 y una Tasa Interna de Retorno de 47,95%; estos indicadores de evaluación del proyecto recomiendan su implementación en la ciudad de Riobamba bajo las condiciones establecidas en este documento.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (31 de octubre de 2015). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Cuentas Nacionales: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- El Comercio. (05 de Agosto de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 06 de Abril de 2016, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ambiente-plan-ecologico-2015-sustentable.html>
- Gobierno autonomo descentralizado de Riobamba. (2015). *Guia de tramites*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/descargas/formularios>
- Gobierno Autónomo Municipal de Riobamba. (2014). *Cifras Turísticas*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/direcciones/informacion/132-direccion-de-turismo>
- INEN. (2015). Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de Direccion técnica de reglamentación : <http://www.normalizacion.gob.ec/programas-y-serviciosdireccion-tecnica-de-reglamentaciondireccion-tecnica-de-reglamentacion/gestion-tecnica-de-validacion-y-certificacion/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (22 de abril de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es
- Klotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos De Marketing, 8va. Edición*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Turismo . (2015). *Turismo en cifras*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras>
- Muñiz, R. (2009). *Marketing en el siglo XXI*.
- Superintendencia de Compañías. (1 de abril de 2014). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- US ORGANIC FOOD MARKET. (2015). *Statistics and facts on the organic food industry in the U.S*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://www.statista.com/topics/1047/organic-food-industry/>

ANEXOS

Anexo N° 1

Estado de Resultados Actual y Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta comida	\$ 224.640	\$ 236.007	\$ 247.949	\$ 260.495	\$ 273.676
Ingresos Totales	\$ 224.640	\$ 236.007	\$ 247.949	\$ 260.495	\$ 273.676
<i>Costo de ventas</i>					
Materia Prima	\$ 78.624	\$ 82.602	\$ 86.782	\$ 91.173	\$ 95.787
Costos Totales	\$ 78.624	\$ 82.602	\$ 86.782	\$ 91.173	\$ 95.787
Utilidad Bruta	\$ 146.016	\$ 153.404	\$ 161.167	\$ 169.322	\$ 177.889
<i>Gastos Administración y Operación</i>					
Salarios	\$ 73.396	\$ 79.675	\$ 81.225	\$ 82.805	\$ 84.418
Administración	\$ 42.092	\$ 42.933	\$ 43.792	\$ 44.668	\$ 45.561
Utilidad Operacional	\$ 30.528	\$ 30.796	\$ 36.150	\$ 41.848	\$ 47.910
<i>Gasto de Depreciación</i>	\$ 3.619	\$ 3.619	\$ 3.619	\$ 3.619	\$ 3.619
Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones	\$ 26.909	\$ 27.177	\$ 32.531	\$ 38.229	\$ 44.291
<i>Gastos de Interés</i>	\$ 5.241	\$ 4.386	\$ 3.384	\$ 2.209	\$ 832
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	\$ 21.668	\$ 22.790	\$ 29.147	\$ 36.020	\$ 43.459
<i>15% Participación trabajadores</i>	\$ 3.250	\$ 3.419	\$ 4.372	\$ 5.403	\$ 6.519
Utilidad antes de Impuestos	\$ 18.418	\$ 19.372	\$ 24.775	\$ 30.617	\$ 36.941
<i>Impuesto a la renta (22%)</i>	\$ 4.052	\$ 4.262	\$ 5.450	\$ 6.736	\$ 8.127
Utilidad Neta	\$ 14.366	\$ 15.110	\$ 19.324	\$ 23.881	\$ 28.814

Anexo N° 2

Flujo de Efectivo Proyectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales		33.711	49.625	71.540	98.208	130.023
Utilidad Neta		14.366	29.476	48.800	72.681	101.495
+ Depreciación		3.619	3.619	3.619	3.619	3.619
- Δ CxC		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		11.232	11.800	12.397	13.025	13.684
+ Δ Sueldos por pagar		19.656	20.651	21.696	22.793	23.947
+ Δ Impuestos		7.302	7.680	9.822	12.139	14.646
Actividades de Inversión	-					-
Adquisición de Activos	40.632					
Actividades de Financiamiento	87.419	4.963	5.818	6.820	7.995	9.372
+ Δ Deuda Largo Plazo	34.968	4.963	5.818	6.820	7.995	9.372
+ Δ Capital	52.451					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	46.787	38.674	55.443	78.360	106.203	139.395
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	46.787	38.674	55.443	78.360	106.203	139.395

Anexo N° 3

Estado de situación financiera						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 87.419	\$ 123.780	\$ 120.079	\$ 120.660	\$ 120.637	\$ 119.857
Activos Corrientes	\$ 46.787	\$ 86.767	\$ 86.685	\$ 90.886	\$ 94.481	\$ 97.321
Efectivo	\$ 46.787	\$ 38.674	\$ 55.443	\$ 78.360	\$ 106.203	\$ 139.395
Cuentas x cobrar		\$ 11.232	\$ 11.800	\$ 12.397	\$ 13.025	\$ 13.684
Menaje de restaurante		\$ 36.861	\$ 33.808	\$ 29.605	\$ 24.054	\$ 16.923
Activos No Corrientes	\$ 40.632	\$ 37.013	\$ 33.394	\$ 29.775	\$ 26.156	\$ 22.537
Maquinaria y Equipos	\$ 16.738	\$ 16.738	\$ 16.738	\$ 16.738	\$ 16.738	\$ 16.738
Implementos de cocina	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884	\$ 8.884
Muebles y Enseres	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915	\$ 9.915
Equipos de Computación	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095	\$ 5.095
Depreciación Acumulada		\$ -3.619	\$ -7.238	\$ -10.857	\$ -14.476	\$ -18.095
Pasivos	\$ 34.968	\$ 56.963	\$ 52.518	\$ 48.885	\$ 44.304	\$ 38.592
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 26.958	\$ 28.331	\$ 31.518	\$ 34.932	\$ 38.592
Cuentas x pagar proveedores		\$ 19.656	\$ 20.651	\$ 21.696	\$ 22.793	\$ 23.947
Impuestos x pagar		\$ 7.302	\$ 7.680	\$ 9.822	\$ 12.139	\$ 14.646
Pasivos No Corrientes						
Deuda largo plazo	\$ 34.968	\$ 30.005	\$ 24.187	\$ 17.367	\$ 9.372	\$ 0
Patrimonio	\$ 52.451	\$ 66.817	\$ 67.561	\$ 71.776	\$ 76.333	\$ 81.265
Capital Social	\$ 52.451	\$ 52.451	\$ 52.451	\$ 52.451	\$ 52.451	\$ 52.451
Utilidad retenidas		\$ 14.366	\$ 29.476	\$ 48.800	\$ 72.681	\$ 101.495

Anexo N° 4.

Capital de trabajo	Total \$ 35.437,01
Gastos de constitución	\$ 550,00
Tramite constitución	\$ 500,00
Registro Mercantil	\$ 50,00
Gastos Pre-operativos	\$ 250,00
Patente Municipal	\$ 150,00
Registro Propiedad Intelectual	\$ 100,00
Efectivo Mínimo Caja	\$ 2.500,00
Fondo de Maniobra (dos meses de gastos)	\$ 32.137,01
Materia prima	\$ 6.552,00
Empaques	\$ 1.310,40
Sueldos y salarios	\$ 12.232,68
Arriendo	\$ 1.200,00
Suministros Oficina y Bodega	\$ 240,00
Limpieza	\$ 150,00
Seguridad electrónica	\$ 2.250,00
Seguro por activos de la empresa	\$ 6.683,59
Servicios Básicos	\$ 720,00
Plan Marketing	\$ 898,33

Anexo N° 5

Inversión Inicial – Activos Fijos	Inversión
Maquinaria y Equipos	\$ 16.738,00
Cocina industrial	\$ 3.700,00
Instalaciones de gas	\$ 300,00
Equipo congelación	\$ 1.500,00
Extractor de olores	\$ 1.100,00
Equipo refrigeración	\$ 1.700,00
Sistemas medición	\$ 628,00
Extintores	\$ 330,00
Microondas industrial	\$ 700,00
Horno industrial	\$ 2.200,00
Freidora industrial	\$ 1.180,00
Plancha freidora	\$ 1.900,00
Equipos almacenamiento	\$ 1.500,00
Utensilios de cocina	\$ 8.883,55
Equipos menores de cocina	\$ 3.500,00
Vajilla servicio platos	\$ 4.000,00
Menaje cocina	\$ 1.083,55
Menaje restaurante	\$ 300,00
Muebles y Enseres	\$ 9.915,00
Mobiliario restaurante	\$ 6.000,00
Mobiliario atención al cliente	\$ 1.915,00
Mobiliario oficina	\$ 2.000,00

Inversión Inicial – Activos Fijos	Inversión	
Equipos de Computación	\$	5.095,34
Equipo facturación	\$	1.200,00
Computador oficina	\$	800,00
Equipos telefonía	\$	150,00
Software administración y contabilidad	\$	2.945,34
TOTAL	\$	40.361,89

Anexo N° 6

CAPM		
Tasa Libre de Riesgo	2,80%	Tasa de los bonos del estado emitidos por Min. Finanzas entre Enero Diciembre 2015 en BVQ y BVG
Rendimiento del Mercado	7,30%	Rendimiento ofrecido por Diners Club del Ecuador a 360 días
Beta Apalancada	0,89	Information Services, Damodaran NYU Index, Sector Servicios Alimentación
Riesgo País	9,59%	Banco Central
CAPM	16,40%	
WACC		
Tasa Interes Deuda	16,00%	Tasa de Interes Banco Pichincha
Impuestos	33,70%	Impuesto a la renta
% Deuda	35%	
%Capital	65%	
WACC	14,37%	

Anexo N° 7

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=	UTILIDAD NETA	14.366	15.110	19.324	23.881	28.814
(+)	GASTOS FINANCIEROS	5.241	4.386	3.384	2.209	832
(-)	ESCUDO FISCAL INTERESES	(1.766)	(1.478)	(1.140)	(745)	(280)
(+)	DEPRECIACIÓN	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619
(-)	INVERSION CAP TRABAJO	(35.437)				
(-)	INVERSIÓN ACTIVOS	(51.982)				
=	FLUJO CAJA PROYECTO	(87.419)	24.993	24.594	27.468	30.454

WACC	14,37%
VALOR ACTUAL NETO	6.538
TASA INTERNA RETORNO	17,29%

Anexo N° 8

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=	UTILIDAD NETA	14.366	15.110	19.324	23.881	28.814
(+)	GASTOS FINANCIEROS	5.241	4.386	3.384	2.209	832
(-)	ESCUDO FISCAL INTERESES	(1.766)	(1.478)	(1.140)	(745)	(280)
(+)	DEPRECIACIÓN	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619
(-)	INVERSION CAP TRABAJO	(35.437)				
(-)	CAPEX	(51.982)				
=	FLUJO CAJA PROYECTO	(87.419)	24.993	24.594	27.468	30.454
(+)	PRESTAMO	34.968				
(-)	GASTOS FINANCIEROS	(5.241)	(4.386)	(3.384)	(2.209)	(832)
(+)	ESCUDO FISCAL INTERESES	(1.766)	(1.478)	(1.140)	(745)	(280)
=	FLUJO CAJA INVERSIONISTA	(52.451)	28.468	27.502	29.711	34.097

WACC 14,37%

VALOR ACTUAL NETO 49.405

TASA INTERNA RETORNO 47,95%

Anexo N° 9

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
No. Cuota	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Capital	Saldo Final
1	\$ 34.967,56	\$ 850,34	\$ 466,23	\$ 384,11	\$ 34.583,45
2	\$ 34.583,45	\$ 850,34	\$ 461,11	\$ 389,23	\$ 34.194,22
3	\$ 34.194,22	\$ 850,34	\$ 455,92	\$ 394,42	\$ 33.799,80
4	\$ 33.799,80	\$ 850,34	\$ 450,66	\$ 399,68	\$ 33.400,12
5	\$ 33.400,12	\$ 850,34	\$ 445,33	\$ 405,01	\$ 32.995,11
6	\$ 32.995,11	\$ 850,34	\$ 439,93	\$ 410,41	\$ 32.584,70
7	\$ 32.584,70	\$ 850,34	\$ 434,46	\$ 415,88	\$ 32.168,82
8	\$ 32.168,82	\$ 850,34	\$ 428,92	\$ 421,43	\$ 31.747,40
9	\$ 31.747,40	\$ 850,34	\$ 423,30	\$ 427,04	\$ 31.320,35
10	\$ 31.320,35	\$ 850,34	\$ 417,60	\$ 432,74	\$ 30.887,62
11	\$ 30.887,62	\$ 850,34	\$ 411,83	\$ 438,51	\$ 30.449,11
12	\$ 30.449,11	\$ 850,34	\$ 405,99	\$ 444,36	\$ 30.004,75
13	\$ 30.004,75	\$ 850,34	\$ 400,06	\$ 450,28	\$ 29.554,47
14	\$ 29.554,47	\$ 850,34	\$ 394,06	\$ 456,28	\$ 29.098,19
15	\$ 29.098,19	\$ 850,34	\$ 387,98	\$ 462,37	\$ 28.635,82
16	\$ 28.635,82	\$ 850,34	\$ 381,81	\$ 468,53	\$ 28.167,29
17	\$ 28.167,29	\$ 850,34	\$ 375,56	\$ 474,78	\$ 27.692,51
18	\$ 27.692,51	\$ 850,34	\$ 369,23	\$ 481,11	\$ 27.211,40
19	\$ 27.211,40	\$ 850,34	\$ 362,82	\$ 487,52	\$ 26.723,88
20	\$ 26.723,88	\$ 850,34	\$ 356,32	\$ 494,02	\$ 26.229,85
21	\$ 26.229,85	\$ 850,34	\$ 349,73	\$ 500,61	\$ 25.729,24
22	\$ 25.729,24	\$ 850,34	\$ 343,06	\$ 507,29	\$ 25.221,95

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
No. Cuota	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Capital	Saldo Final
23	\$ 25.221,95	\$ 850,34	\$ 336,29	\$ 514,05	\$ 24.707,90
24	\$ 24.707,90	\$ 850,34	\$ 329,44	\$ 520,90	\$ 24.187,00
25	\$ 24.187,00	\$ 850,34	\$ 322,49	\$ 527,85	\$ 23.659,15
26	\$ 23.659,15	\$ 850,34	\$ 315,46	\$ 534,89	\$ 23.124,26
27	\$ 23.124,26	\$ 850,34	\$ 308,32	\$ 542,02	\$ 22.582,24
28	\$ 22.582,24	\$ 850,34	\$ 301,10	\$ 549,25	\$ 22.032,99
29	\$ 22.032,99	\$ 850,34	\$ 293,77	\$ 556,57	\$ 21.476,42
30	\$ 21.476,42	\$ 850,34	\$ 286,35	\$ 563,99	\$ 20.912,43
31	\$ 20.912,43	\$ 850,34	\$ 278,83	\$ 571,51	\$ 20.340,92
32	\$ 20.340,92	\$ 850,34	\$ 271,21	\$ 579,13	\$ 19.761,79
33	\$ 19.761,79	\$ 850,34	\$ 263,49	\$ 586,85	\$ 19.174,94
34	\$ 19.174,94	\$ 850,34	\$ 255,67	\$ 594,68	\$ 18.580,26
35	\$ 18.580,26	\$ 850,34	\$ 247,74	\$ 602,61	\$ 17.977,66
36	\$ 17.977,66	\$ 850,34	\$ 239,70	\$ 610,64	\$ 17.367,02
37	\$ 17.367,02	\$ 850,34	\$ 231,56	\$ 618,78	\$ 16.748,23
38	\$ 16.748,23	\$ 850,34	\$ 223,31	\$ 627,03	\$ 16.121,20
39	\$ 16.121,20	\$ 850,34	\$ 214,95	\$ 635,39	\$ 15.485,81
40	\$ 15.485,81	\$ 850,34	\$ 206,48	\$ 643,87	\$ 14.841,94
41	\$ 14.841,94	\$ 850,34	\$ 197,89	\$ 652,45	\$ 14.189,49
42	\$ 14.189,49	\$ 850,34	\$ 189,19	\$ 661,15	\$ 13.528,34
43	\$ 13.528,34	\$ 850,34	\$ 180,38	\$ 669,97	\$ 12.858,37
44	\$ 12.858,37	\$ 850,34	\$ 171,44	\$ 678,90	\$ 12.179,48
45	\$ 12.179,48	\$ 850,34	\$ 162,39	\$ 687,95	\$ 11.491,53
46	\$ 11.491,53	\$ 850,34	\$ 153,22	\$ 697,12	\$ 10.794,40
47	\$ 10.794,40	\$ 850,34	\$ 143,93	\$ 706,42	\$ 10.087,99
48	\$ 10.087,99	\$ 850,34	\$ 134,51	\$ 715,84	\$ 9.372,15
49	\$ 9.372,15	\$ 850,34	\$ 124,96	\$ 725,38	\$ 8.646,77
50	\$ 8.646,77	\$ 850,34	\$ 115,29	\$ 735,05	\$ 7.911,71
51	\$ 7.911,71	\$ 850,34	\$ 105,49	\$ 744,85	\$ 7.166,86
52	\$ 7.166,86	\$ 850,34	\$ 95,56	\$ 754,78	\$ 6.412,08
53	\$ 6.412,08	\$ 850,34	\$ 85,49	\$ 764,85	\$ 5.647,23
54	\$ 5.647,23	\$ 850,34	\$ 75,30	\$ 775,05	\$ 4.872,18
55	\$ 4.872,18	\$ 850,34	\$ 64,96	\$ 785,38	\$ 4.086,80
56	\$ 4.086,80	\$ 850,34	\$ 54,49	\$ 795,85	\$ 3.290,95
57	\$ 3.290,95	\$ 850,34	\$ 43,88	\$ 806,46	\$ 2.484,48
58	\$ 2.484,48	\$ 850,34	\$ 33,13	\$ 817,22	\$ 1.667,27
59	\$ 1.667,27	\$ 850,34	\$ 22,23	\$ 828,11	\$ 839,15
60	\$ 839,15	\$ 850,34	\$ 11,19	\$ 839,15	\$ 0,00

Anexo N° 10

PREGUNTA	QUE INFORMACIÓN SE ESTA BUSCANDO
1. ¿Ha asistido o le gustaría asistir a una cafetería ecológica?	<i>Se busca conocer si la persona ha asistido a a una cafetería ecológica, o está interesado en asistir.</i>
2. ¿A qué cafeterías ha asistido?	<i>Conocer la competencia</i>
3. ¿Qué consumió en ese lugar?	<i>Qué tipo de servicios presta la competencia.</i>
4. ¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?	<i>Conocer como presta el servicio la competencia.</i>
5. ¿Qué es lo que no le gustó de ese lugar?	<i>Conocer los aspectos negativos a tener en cuenta a la hora de la prestación de servicios.</i>
6. ¿Cada qué tiempo asiste a estos lugares?	<i>Conocer la frecuencia de asistencia.</i>
7. ¿Con quién usualmente asiste a estos lugares?	<i>Conocer si la persona asiste sola o acompañada.</i>
8. ¿Qué días de la semana y horas del día prefiere usted ir a una cafetería?	<i>Ayuda a establecer que horarios están acorde con la disponibilidad del cliente.</i>
9. ¿Cuánto es lo máximo que está dispuesto a pagar por un café y un sandwich?	<i>Averiguar cuánto estaría dispuesto a pagar un cliente.</i>
10. ¿Cuál es la red social que más utiliza y por la cual se informa más sobre productos?	<i>Descubrir la mejor forma de llegar al cliente.</i>

Anexo N° 11

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Bajo nivel de crecimiento de precios	0.10	3	0.30
Crecimiento de la población	0.10	3	0.30
Incremento uso de la tecnología	0.15	3	0.45
Frecuencia del uso de los medios sociales para publicitar a bajo costo	0.15	2	0.30
Subtotal			1.35
Amenazas			
Situación económica país crea inestabilidad	0.10	2	0.20
Alto nivel de competencia	0.15	3	0.45
Falta de liquidez en la economía provoca ajustes en los presupuestos familiares	0.15	3	0.45
Decrecimiento de la economía restringe el gasto de los hogares	0.05	4	0.20
Inestabilidad en las regulaciones tributarias y laborales	0.05	3	0.15
Subtotal			1.45
TOTAL	1		2.80

Matriz EFE – Oportunidades y Amenazas

Anexo N° 12

Conclusiones Matriz Pestel

ECONÓMICO
1. Decrecimiento de la economía debido a la disminución del gasto público y menor liquidez por motivo de la caída del precio de petróleo.
2. Perspectivas de inflación estables permite ejecutar acciones en el largo plazo para las empresas y familias.
POLÍTICO
3. Mayoría política en la Asamblea y otros organismos del estado ha permitido al movimiento oficialista implementar regulaciones y emitir de acuerdo a su programa de gobierno que prioriza la participación del estado.
SOCIAL
4. Crecimiento poblacional de la ciudad de Riobamba.
TECNOLÓGICO
5. Inclusión de la tecnología en los hogares ecuatorianos.

Conclusiones Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter

FUERZAS DE PORTER		Conclusiones	
Nuevos competidores	Amenaza alta de entrada de nuevos competidores	1	No existen regulaciones de entrada en el mercado.
		2	Uso de alta tecnología en los procesos de fabricación.
Poder de los compradores	Bajo poder de negociación de los compradores	3	No existe unión de los compradores para exigir precios bajos.
		4	Alta dispersión de los compradores.
Poder de los proveedores	Bajo poder de negociación de los proveedores	5	Los proveedores de materia prima no están sindicados y existe varios oferentes de la materia prima.
Poder entre competidores	Alta rivalidad con los competidores	6	El mercado tiene varios oferentes de productos alimenticios.

Anexo N° 13

PLATOS ESTRELLA

Crepes de verde

Para 8 personas

Cant	Ingredientes	V.Unitario	V. Total
700gr	Harina de Plátano verde		1.20
50gr	Cebolla Blanca		0.10
100gr	Pollo		1.58
200gr	Aceite de Oliva		0.44
40gr	Sal sin Sodio		0.04
10gr	Ajo		0.04
		Costo total	3.40

Margen de Variación del precio del 10% 0.34

Mano de Obra 2.50

Costo total de preparación 6.24

Costo por porción 0.68

Ganancia 1.32

Precio Unitario 2.00



Bolón de Quinua

Para 2 personas

Cant	Ingredientes	V.Unitario	V. Total
300gr	Quinua lavada		0.45
50gr	Cebolla Blanca		0.10
150gr	Queso Rallado		0.54
100gr	Aceite de Oliva		0.22
	Lechuga		0.10
5	Huevos	0.12	0.60
		Costo total	2.01

Margen de Variación del precio del 10%	0.20
Mano de Obra	1.25
Costo total de preparación	3.45
Costo por porción	1.72
Ganancia	1.28
Precio Unitario	3.00

