



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA CON PRODUCTOS 100%
ECUATORIANOS EN EL VALLE DE LOS CHILLOS – SAN RAFAEL.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en administración de empresas hoteleras
y turísticas

Profesora Guía
MSc. Caroline Frey

Autor
Erick Israel Velasco Merizalde

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), 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”.

MsC. Caroline Frey
C.C 0910874759

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro (amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Leopoldo Vicuña
C.C 1712082518

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.”

Erick Israel Velasco Merizalde
C.C 1715924617

AGRADECIMIENTOS

Es muy importante para mi agradecer a todas las personas que fueron parte de mi formación profesional, desde mis compañeros con los cuales aprendimos juntos, todos los que fueron mis profesores de los cuales aprendí lo que hoy se, a mi familia que siempre estuvo para apoyarme hasta el final de mi paso por la universidad y mi hermosa novia por su infinita paciencia y apoyo.

DEDICATORIA

Todos mis esfuerzos los dedico a mis padres, personas que supieron siempre guiarme por el buen camino de la superación, que pudieron alentarme a progresar tanto profesionalmente como personalmente.

RESUMEN

El presente proyecto desarrollado y documentado es la creación de una cafetería con identidad ecuatoriana, localizada en el Valle de los Chillos. En el mismo, se analizaron y determinaron todas las características de vital importancia. En el marco teórico se mencionan conceptos importantes e información relacionada de relevancia como la industria del café, los negocios de alimentos y bebidas, y el tipo de comida la cual se ofertará. Además, se presenta un análisis de mercado enfocado en la zona donde se establecerá el proyecto y el perfil del cliente objetivo. Es importante mencionar que se desarrolló una planeación estratégica, estructura organizacional, análisis FODA entre otros. En cuanto a las operaciones del negocio, se diseñó un plano aéreo de la distribución espacial, además de un mapa de procesos que indicará como se operará en servicio al cliente. Finalmente es importante mencionar que el proyecto fue sometido a una evaluación financiera la cual determino su factibilidad y potencial.

El proyecto nace como idea de crear un nuevo establecimiento de alimentos y bebidas en el valle de los chillos, puesto que solamente en el centro comercial San Luis es el único punto en el cual los recientes del valle pueden ir a disfrutar de un buen café o bocadillo. Sin embargo, gracias a la creación de este proyecto se podrá analizar la factibilidad de un nuevo establecimiento que no está ubicado en el centro comercial. El proyecto presentará un enfoque de análisis basado en los costos para determinar su viabilidad, de esta manera se podrá obtener resultados de manera más objetiva y realista.

ABSTRACT

The present project developed and documented is about the creation of a cafeteria with Ecuadorian identity, located at "Valle de los Chillos". In this project, all the important characteristics were analyzed and determined. In the framework, important concepts and relevant related information are mentioned, such as the coffee industry, the food and beverage business, and the type of food that will be offered. In addition, a market analysis focused on the area and the profile of the target customer is presented. It is important to mention that strategic planning, organizational structure, SWOT analysis and others were developed. Regarding the operations of the business, an aerial representation of the spatial distribution was designed, as well as a map of processes that will indicate how will be the operations in-customer service. Finally, it is important to mention that the project was submitted to a financial evaluation which determined its feasibility and potential.

The project was born as an idea to create a new food and beverage establishment in "El Valle de los Chillos", since only San Luis shopping is the only point in which the citizens of the valley can go to enjoy a good cup of coffee or snack. However, thanks to the creation of this project, it will be possible to analyze the feasibility of a new establishment that is not located in the shopping center. The project will present a cost-based analysis approach to determine its feasibility, to obtain results in a more objective and realistic manner.

ÍNDICE

1	Introducción	1
2	Objetivos	2
2.1	Objetivo general.....	2
3	Justificación	3
4	Metodología.....	5
5	Capítulo I.....	6
5.1	Marco teórico.....	6
6	Capítulo II. Análisis de mercado	11
6.1	Población y muestra	11
6.1.1	Muestra calculada.....	12
6.2	Objetivo del estudio de mercado	12
6.3	Resultados – investigación.....	13
6.3.1	Cuantitativa.....	13
6.4	Perfil del cliente.....	15
7	Capítulo III – Planeación estratégica.....	16
7.1	Misión, visión y objetivos empresariales.....	16
7.1.1	Misión.	16
7.1.2	Visión.....	16
7.1.3	Objetivos empresariales.	16
7.2	Estructura Organizacional	17
7.2.1	Administrador/Propietario	17
7.2.2	Contador	18
7.2.3	Barista / personal de primer contacto	18
7.2.4	Cajero / apoyo	18
7.2.5	Pastelero	19
7.3	FODA cruzado (CAME).....	19

7.4	Plan integral de Marketing.....	21
7.4.1	Logo.....	21
7.4.2	Precio, Plaza, Producto y promoción.....	21
7.4.3	Plaza.....	22
7.4.4	Producto.	23
7.4.5	Promoción	23
8	Capítulo IV. Plan Operativo	24
8.1	Localización	24
8.2	Capacidad instalada.	24
8.2.1	Mini plano.	25
8.2.2	Mapa de procesos	25
9	Capítulo V. Evaluación Financiera.....	26
9.1	Inversión inicial.....	26
9.2	Costos	26
9.2.1	Fijos	26
9.2.2	Variables.....	26
9.3	Proyección de estado de resultados	27
9.4	Flujo de caja.....	28
9.5	Punto de equilibrio.....	29
9.6	Índices financieros.....	29
10	Conclusiones.	30
	REFERENCIAS	31
	ANEXOS	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formula muestra	12
Figura 2. Cálculo de muestra	12
Figura 3. Estructura organizacional.....	17
Figura 4. Logotipo.	21
Figura 5. Mapa de ubicación.	24
Figura 6. Mapa de procesos.....	25
Figura 7. Cálculo de P.E.....	29

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Precios competencia	20
Tabla 2 Precios de venta bebidas calientes	22
Tabla 3 Precios de venta acompañantes	22
Tabla 4 Resumen de inversión inicial	26
Tabla 5 Costos variables y precios de venta	27
Tabla 6. Resumen del estado de resultados	27
Tabla 7. Calculo de la nómina salarial.....	28
Tabla 8. Desglose de los gastos administrativos.....	28
Tabla 9. Resumen flujo de caja	28
Tabla 10. Resultados del TIR y VAN con tres escenarios	29

1 INTRODUCCIÓN

La mayoría de cafés o cafeterías establecidas, tanto en la ciudad de Quito como en el Valle de los Chillos, ofertan una carta variada de postres y bocaditos de sal, con la particularidad que son recetas americanas, repostería francesa, chocolatería suiza, mezclas de diferentes técnicas, entre otros (Lauseker, 2015). Ecuador, al igual que otros países, posee recetas de postres y bocadillos típicos del país que de igual manera pueden ser parte de una propuesta de valor diferente para una cafetería.

En el desarrollo de este proyecto se buscará crear una cafetería con un valor agregado diferente, desde la creación de un concepto hasta la aplicación de técnicas relacionadas con la cocina de autor. El proyecto como tal busca incentivar el consumo de los productos ecuatorianos, combinando técnicas contemporáneas, para ofertar propuestas gastronómicas innovadoras más no clásicas y típicas. Todo esto vinculado con conocimientos de barismo para así ofrecer una bebida caliente a base de café que acompañara aquellos postres con productos 100% ecuatorianos anteriormente mencionados. El proyecto busca plantear la creación de una cafetería con una propuesta de valor original, y basado en un tipo de servicio self-service.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- ✓ Crear un plan de negocios para la creación de una cafetería con productos 100 % ecuatorianos en el Valle de los Chillos – San Rafael, Provincia de Pichincha.

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el mercado zonal del valle de los chillos.
- ✓ Definir un plan estratégico adecuado al proyecto propuesto.
- ✓ Determinar un plan de operaciones que garantice calidad y eficiencia.
- ✓ Analizar la viabilidad del proyecto mediante un plan financiero.

3 JUSTIFICACIÓN

La creación de una cafetería con productos 100% ecuatorianos en el Valle de los Chillos es un proyecto que permitirá desarrollar un concepto nuevo, una cafetería con identidad ecuatoriana que busca maridar bebidas elaboradas a base de café junto con postres y bocadillos de sal típicos del Ecuador. El proyecto buscará incentivar el consumo de productos nacionales, junto con un servicio de excelencia y ambiente de primera.

El Valle de los Chillos es una zona ubicada a 30 minutos de la ciudad de Quito. Este valle presenta un ambiente de recreación familiar, rodeado de naturaleza, buena gastronomía y atractivos turísticos (Destino Ecuador, 2013). El territorio se encuentra administrado por los Municipios de Quito y Rumiñahui simultáneamente, siendo el 61 % responsabilidad del primero y el 39 % restante del segundo; y con una superficie de 34,6 hectáreas, en la zona se estima una población de 300 mil personas (Puente, 2015). Cabe recalcar que el proyecto estará sujeto bajo las condiciones del municipio de Quito. Hay que resaltar que el Valle de los Chillos aumentó su productividad durante los últimos 30 años, y viene desarrollándose desde la creación de la Autopista General Rumiñahui en el año 1977, permitiendo que el crecimiento comercial no cese, aumentando en un 30% el número de negocios en los últimos años (Puente, 2015).

Es importante mencionar que el proyecto estará alineado con el PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, específicamente con el objetivo 10 que busca “impulsar la transformación de la matriz productiva” (Senplades, 2013, pág. 513), ajustado a la política 10.5, “enfocado a promover y fortalecer la economía popular y solidaria, las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva” (Senplades, 2013, pág. 515) .

En cuanto a las líneas de investigación de la Universidad de las Américas y Escuela de Hospitalidad y Turismo, este proyecto se ajustará a los lineamientos de “salud y bienestar” y “creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” respectivamente (UDLA, 2015). La creación de dicho proyecto, adicionalmente, crearía plazas de trabajo, y una actividad económica la cual promueve la producción y consumo de productos 100% ecuatorianos, desde un café nacional de alta calidad hasta la elaboración de postres y bocaditos de sal representativos del Ecuador.

4 METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología que se aplicará en el proyecto, se tomará en cuenta la existencia de varios métodos para la recolección de datos, y estos dependerán del tipo de investigación que se realice. La investigación que se aplicará al proyecto es descriptiva, y para una recopilación de datos eficiente se considerarán técnicas de encuestas y entrevistas, herramientas fundamentales para el diseño de una investigación descriptiva (Malhotra, 2008). Es importante tomar en cuenta que existen dos tipos de datos, los primarios, obtenidos a partir de una investigación nueva y directa con el mercado, y los secundarios, datos ya existentes que provienen de terceros u otras instituciones (Bernal, 2010).

Para la recopilación de datos primarios, se deberá considerar las diferentes técnicas existentes, entre estas constan las encuestas, entrevistas, la observación, y la experimentación; la técnica que se vaya a utilizar dependerá siempre del tiempo, presupuesto, personal y calidad de datos que se quiera obtener (Castro, 2009).

En el proyecto propuesto se realizará una recopilación de datos primarios. Las encuestas que se aplicarán consisten en la elaboración de cuestionarios, que serán aplicadas a un grupo de residentes del Valle de los Chillos para así poder conocer al potencial cliente del establecimiento, en tanto que las entrevistas personales permitirán tomar en cuenta detalles importantes sobre el negocio.

5 CAPÍTULO I

5.1 Marco teórico

Para desarrollar el proyecto planteado, habrá que tomar en cuenta conocimientos e información relevante que permitirá conceptualizar de forma adecuada al mismo. Entre estos conceptos están: Técnicas de cocina contemporánea, la historia del café, las cafeterías y productos ecuatorianos.

La palabra contemporáneo tiene por definición a todo aquello que existe y pertenece al tiempo o la época en la que se vive (RAE, 2016). Es por tal motivo que entre las técnicas contemporáneas de cocina actual están: La cocina de autor, molecular, fast food, slow food, entre otros (Gutierrez, 2012). La cocina contemporánea viene directamente relacionada con la revolución francesa y la creación de un nuevo orden social, esto provocó un gran interés en la sociedad por las nuevas tendencias culinarias gracias a la expansión de restaurantes, y es así como nuevos chefs aparecen para cambiar y crear nuevas experiencias gastronómicas (Garrido, 2012).

En cuanto a las tendencias contemporáneas mencionadas, la slow food es una organización a nivel mundial que promueve evitar la desaparición de la comida tradicional y el interés por los alimentos, teniendo como resultado una tendencia gastronómica que se practica en muchos países (slowfood, s.f). Al contrario, fast- food es una tendencia gastronómica que ha evolucionado junto al desarrollo urbanístico y el ritmo de vida que los habitantes llevan hoy en día, convirtiéndose en una propensión a comer rápido y barato (Wilson, 2016). También está la cocina molecular, que pesar que se la practica en la actualidad, su origen se remonta al año 1988 y los experimentos realizados en alimentos para entender su cambio físico - químico posterior o durante la cocción (Anónimo, 2014).

Así mismo, existe una tendencia contemporánea llamada cocina de autor, técnica cuyo objetivo es expresar un estilo propio de cocina por parte del chef, de esa forma se ofrece un plato con autenticidad y creatividad (Toledano, 2015). Cabe aclarar que la cocina de autor no proviene de un país en especial, pues se basa únicamente en la experiencia del chef que mediante su conocimiento plateará una propuesta original (Sanchez, 2016). Se conoce que la cocina de autor tiene su origen en la *nouvelle cuisine*, concepto que aparece en el año 1972 y busca, gracias a los críticos franceses de cocina Gault y Millau, incentivar a jóvenes gastrónomos salir de la cocina rutinaria (Trujillo, 2009). Es esta técnica la que permitió a muchos chefs como el famoso Paul Bocuse por ejemplo, revelarse y cambiar el rumbo culinario hacia una técnica que buscaba preparaciones más ligeras, balanceadas, naturales y sin fermentación, y así preservar las características de cada ingrediente utilizado (Ferran, 2004).

Pasando a otro ámbito, el origen de la palabra café es incierto, sin embargo se conocen dos probabilidades. La primera asegura su procedencia del turco “Kaveh”, que posteriormente traducida al castellano paso a café, en tanto otra versión afirma venir de una región llamada Kaffa ubicada en la antigua Etiopia, lugar en el cual se descubrió el café (Asociación Nacional del Café, s,f).

Acerca del café y su trayectoria en el tiempo, se conoce que el cafeto o planta de café se cultivaba en Yemen desde del siglo XV, sin descartar la posibilidad de que su cultivo ya existía en tiempos anteriores (International Coffee Organization , s,f). Fue gracias al capricho del rey francés Louis XIV por probar la famosa bebida negra, quien les pidió a los alemanes que trajeran una planta de café, así estos trafican la planta desde el puerto de Mocha, llegando a Francia, lugar en el que fue cultivada en viveros, bajo un crecimiento controlado (Davis, 2001).

Pronto, el café se propago y gracias a su cultivo en invernaderos, la planta y su preciado fruto se difundió por el mundo, siendo los holandeses los que la trajeron al continente americano mediante su introducción en el territorio de la Guyana holandesa (Entrepreneur, 2009).

En cuanto a las cafeterías o también conocidas como cafés, son establecimientos pertenecientes a la rama de alimentos y bebidas, las cuales están marcadas por características y parámetros generales que son importantes para el desarrollo y éxito de estas. Su ubicación es muy importante, pues se recomienda centros de ciudades, además de zonas con atracción turística y cultural, sin olvidar de perímetros con alto tráfico empresarial y lugares de fácil acceso (Vives & Gonzalo, 2012). Es fundamental para un café, considerar un excelente manejo de operaciones e higiene, cuidando detalles como: presentación impecable del personal de primer contacto, uso de indumentaria y uniformes adecuados, aplicación de buenas prácticas en la manipulación de alimentos, y cuidar sobre todo, aquellas aptitudes físicas, intelectuales y profesionales que el personal debe tener para garantizar un buen servicio (Vives & Gonzalo, 2012). Además, se deberá tomar en cuenta equipos especializados como: máquina de espresso o cafetera, implementos de barismo y molino. Entre otros equipos fundamentales para la creación de una cafetería están: frigoríficos, utensilios de cocina, menaje necesario, y mobiliario de barra y contra barra o salón (Vives & Gonzalo, 2012, págs. 33-64).

Existen varios modelos de negocios para una cafetería, entre los cuales están: expendio de café, café internet, café concert, barra o de carrito, cada modelo es especial dependiendo el mercado, de esa forma se busca tener una cafetería con una propuesta de valor interesante (Entrepreneur, 2009).

En cuanto a las categorías que una cafetería puede tener, existe tres: de especialidad, primera categoría y segunda categoría, diferenciándose una de la otra, por los servicios ofertados y detalles en sus productos (Consumoteca, 2009). Una cafetería de especialidad es una categoría que busca vender una

experiencia, un ambiente, comodidad y sobre todo excelente café, en cuanto a las cafeterías de primera y segunda categoría, se enfocan en los servicios básicos que deberían tener, para cumplir su objetivo que es vender café (ElJuri, 2016).

A lo largo de la historia, las cafeterías han jugado un papel fundamental en la sociedad, años atrás, pues se conoce que fueron los árabes los primeros en preparar café a partir del grano tostado y molido (Garcia, Garcia, & Mario, 2010). Más adelante en la historia, ya por el siglo XVII, la bebida de café experimentó una gran difusión, y fue cuando las ya entonces llamadas cafeterías aparecían en mayor cantidad, específicamente para tomar café, y frecuentadas por intelectuales, artistas y políticos (Capdevila, 2015). Tomando en consideración una parte de la historia de este fenómeno llamado café, se conoce que en 1693 en la capital de Inglaterra, Londres, ya existían 300 cafés establecidos, pues era costumbre visitarlos para discutir sobre política, actualidad y hacer vida social (Capdevila, 2015). Hoy en día el café se considera una cultura, desde tomarlo y compartirlo, hasta su desempeño dentro de la sociedad en la cual siempre se ha encontrado, dejando claro que sin lugar a dudas, las cafeterías fueron, son y serán ejes fundamentales de la vida e incluso escenarios de grandes acontecimientos en la historia de muchas personas (Capdevila, 2015).

A partir del papel desempeñado por las cafeterías a lo largo de los años, se podría decir que siempre fueron puntos de reunión importantes para resolver problemas y meditar. Hoy en día, el café es la bebida más popular después del agua, y las cafeterías han tomado ventaja de esto, para poder ofrecer a los consumidores un servicio completo (HistoryChannel, 2011).

El Ecuador y su producción agrícola es muy variada, pues posee alrededor de 7.3 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura, además es importante recalcar que el territorio del Ecuador cuenta con la ventaja de una geografía variada, idónea para la producción de diferentes productos (Lahora, 2012).

Entre la variada oferta que la tierra ecuatoriana ofrece están productos como: Café, caña de azúcar, frutas tropicales, granos, y tubérculos. Se conoce que dicha producción se distribuye en un 46,69% pastos cultivados, 20,67% pastos naturales, 19,5% cultivos permanentes y 13,5% cultivos transitorios (Lahora, 2012).

El Ecuador como productor de café, está entre pocos países que pueden exportar todas las variedades de café conocidas como son café arábigo natural, lavado, robusta e industrializado (ProEcuador, s.f). Es importante conocer que en el Ecuador se practica el cultivo del café desde el año 1860 en la zona de Manabí, hasta la fecha, la industria del café en el Ecuador se ha desarrollado siendo reconocido en la actualidad por sus aromas y sabores (Anónimo, propiedadintelectual.gob.ec, 2014).

Actualmente el café producido en el Ecuador ha sido participe de eventos a nivel mundial, entre esos, el 11 de Abril del 2016, junto con el apoyo de ProEcuador fue realizado un taller en Shanghai con el objetivo de promocionar los cafés de especialidad ecuatorianos (EIProductor, 2016).

Finalmente, es interesante conocer que en el Ecuador se están aplicando todos los conceptos antes mencionados, y hoy en día muchos gastrónomos ecuatorianos buscan propuestas culinarias diferentes, pero con la particularidad de mantener los sabores típicos, esta tendencia se la conoce como *gastronomía novo ecuatoriana* (Beltran, 2015).

6 CAPITULO II. ANÁLISIS DE MERCADO

6.1 Población y muestra

La población se define como el total de objetos o ejemplares que están en un espacio determinado, y que posteriormente mediante el muestreo o muestra, será representado por un grupo más pequeño el cual será evaluado (Marradi, 2007).

Para delimitar la muestra que se utilizará en el proyecto dependerá de la ubicación del mismo, teniendo en cuenta esto, se analizarán los rangos de edad para determinar la población objetivo. Referente a la ubicación del proyecto, San Rafael es una zona urbana, perteneciente al cantón Rumiñahui de la provincia de Pichincha (Gobierno de la provincial de Pichincha, s.f). Rumiñahui es un área habitada con un total de 85 852 personas, entre los cuales 43 935 son hombres y 41917 son mujeres (INEC, 2010).

Para poder analizar una muestra más concreta, se tomará en cuenta que el proyecto estará dirigido a consumidores económicamente activos, que puedan tomar la decisión al momento de gastar dinero dentro de un establecimiento. Tomando en cuenta lo antes mencionado, la población que se usara será: 17286 (jóvenes entre 18 y 28 años), 35330 (Adultos entre 29 y 64 años) y 5714 (adultos mayores de 65 años en adelante) (Cornejo, Zorrilla, Bermudez, & Estacio, 2013).

Con un total de 58 330 habitantes de 18 años en adelante y representando el 67,94 % de la población, la muestra que se tomará en cuenta, basado en la fórmula establecida por el departamento de matemáticas de la universidad de las Américas, y utilizando un 5% de error, será de 397 personas.

Fórmula.

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

Figura 1. Fórmula muestra

6.1.1 Muestra calculada.

58 330/0.0025 (58 330 – 1) +1
58 330/0.0025 (58 329) +1
58 330/145.8225 +1
58 330/146,8225
397.28

Figura 2. Cálculo de muestra

Según el cálculo realizado de la muestra poblacional se deberían realizar encuestas a 397 persona. Es importante mencionar que al tratarse de un proyecto piloto, se realizarán 20 encuestas.

6.2 Objetivo del estudio de mercado

El objetivo de la investigación de mercado que se realizará es principalmente conocer las preferencias del cliente y cuáles son sus tendencias al momento de consumir bebidas calientes y bocaditos. Basándonos en la encuesta, se podrá analizar cuáles serán los productos ideales para satisfacer al mercado del Valle de los Chillos y como incentivar su consumo. Además, se conocerá cuál es la cafetería mejor posicionada en la mente del consumidor en zona de San Rafael y por qué.

La encuesta que se aplicará se basa en preguntas de opción múltiple y abierta. Las preguntas de opción múltiple ayudarán a entender los gustos del público en general en tanto que las preguntas abiertas, aportarán información importante sobre la competencia del negocio.

6.3 Resultados – investigación

6.3.1 Cuantitativa

De acuerdo a los resultados de las encuestas piloto (ver anexos # 3 y 4) realizadas en el Valle de los Chillos, se determinó lo siguiente.

20 encuestas fueron realizadas, 11 fueron hombres (55%) y 9 fueron mujeres (45%), referente a la edad el 40% están entre los 36 y 55 años, 30% están entre 18 y 25 años, 20% están entre 26 y 35 años y finalmente el 10% fueron personas entre 56 y 65 años. En base a la población encuestada se obtuvieron los siguientes resultados (ver anexo # 1).

El 60 % del publico encuestado aseguran que el café es su bebida favorita, seguido por un 20 % los cuales prefieren el chocolate, siendo el té con un 15% y otras con un 5% las bebidas con menor popularidad entre la muestra. Tomando en cuenta que un 40 % prefieren otras bebidas en lugar de café, se considera un hábito de consumo hacia esta bebida del 85% de las personas encuestadas, dato importante para el éxito del proyecto. Haciendo referencia a la frecuencia de consumo de café, 50% lo consumen a diario.

Los resultados relacionados con los gustos indicaron que un 55% acompaña su bebida caliente con un bocadillo de sal, y un 35% con un bocadillo de dulce. Es importante conocer además que un 40% prefieren frutas dulces, 40% prefieren frutas acidas y al 20% restante les gusta ambas.

Se conoce además que, de la muestra encuestada, 35% visitan una cafetería semanalmente, 40% lo hace mensualmente y el 25% muy rara vez (en periodos de tiempo de 2 meses o más).

Como conclusión ante los resultados obtenidos se podría decir que la bebida predominante partiendo por popularidad y frecuencia de consumo por hábito es el café, producto principal en la oferta gastronómica del proyecto, sin dejar atrás la importancia de ofrecer chocolate y té a los clientes que gustan de esas

bebidas calientes alternativas. Con respecto a los acompañantes, la tendencia y gustos de los consumidores indicaron que bocadillos de sal son de su preferencia, sin olvidar que las ofertas de dulce no dejan de ser importantes.

La cafetería con mejor posicionamiento en valle de los chillos, según la encuesta realizada, se concluye que es Sweet&Coffee, establecimiento localizado en el centro comercial "San Luis Shopping". De las 20 encuestas realizadas, 13 contestaron que su cafetería favorita es Sweet&Coffee. Entre las respuestas más comunes del motivo de su visita, fueron por sus postres, su el café y consideran que es lo mejor que hay disponible en el Valle de los Chillos. Cualitativa.

Para poder realizar una investigación cualitativa sobre la industria del café y las cafeterías en la provincia de Pichincha, se realizarán 3 entrevistas estratégicas que permitirán sacar conclusiones sobre el tipo de servicio que se quiere realizar, como se encuentra la producción del café a nivel local y cuáles son las tendencias de consumo más importantes a tomar en cuenta (ver anexos # 5).

Conclusiones de las entrevistas

Como información importante a partir de las entrevistas realizadas, se concluyó que no existe día ni hora pico de venta, sin embargo, no estará por demás plantear estrategias de venta para poder potenciar ciertos días de la semana.

Además, se ratificó la excelencia del café ecuatoriano, pero que, a pesar de tener un producto de excelente calidad, el Ecuador no tiene personal capacitado para brindar un excelente servicio y producto en el área de barismo. Finalmente se determinó que el servicio self-service es muy conveniente para el establecimiento, puesto que de esa forma se optimiza la velocidad de servicio y calidad en los productos, además el establecimiento evita sobrecargar sus costos operativos mediante un "costo compartido" con el cliente, evitando así la contratación de más personal para brindar servicio a la mesa.

6.4 Perfil del cliente

Considerando las encuestas y entrevistas realizadas, se determinó que el perfil del cliente estará marcado por la edad, hábitos y gustos. El cliente que el establecimiento buscará satisfacer estará entre los 26 y 55 años, se tomará en cuenta este rango puesto que serán aquellos consumidores que en su mayoría están establecidos en un trabajo, son profesionales o tienen una familia. Por otra parte, los clientes tienen un hábito de consumo de bebidas calientes, en especial café, y que además están dispuestos a consumir productos como bocaditos de sal y dulce elaborados con insumos ecuatorianos.

7 CAPITULO III – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

7.1 Misión, visión y objetivos empresariales

7.1.1 Misión.

“Ofrecer una experiencia gastronómica ecuatoriana y original al consumidor, basado en la preparación de café 100% ecuatoriano, acompañado por productos elaborados con productos tradicionales del país, y acompañado por un ambiente de primera categoría junto con un excelente servicio”

7.1.2 Visión.

Ser un referente en la industria del café y la gastronomía por la elaboración y venta de bocaditos dulces y salados con técnicas contemporáneas y elaboradas con productos 100% ecuatorianos, que en consecuencia incentive a pequeños y medianos productores del país.0

7.1.3 Objetivos empresariales.

Los objetivos empresariales son metas propuestas o aquellos propósitos establecidos para el futuro de una organización, sin olvidar que los mismos deberán estar alineados a la misión y visión establecida (Chiavenato, s,f).

Objetivos generales

- Adquirir insumos provenientes de los pequeños productores nacionales de café y productos agrícolas.
- Aportar al desarrollo de la cultura del café en el Ecuador.

Objetivos específicos

- Del 100% de insumos utilizados, tener al menos un 60% proveniente de pequeños productores calificados.
- Posicionar el negocio a nivel local en un lapso de 1 año.
- Recuperar la inversión antes de los 3 años de operación.
- Convertir al negocio en una cadena conformada por 3 establecimiento en la zona de Quito y Rumiñahui en la provincia de Pichincha en un tiempo de 6 años.

7.2 Estructura Organizacional

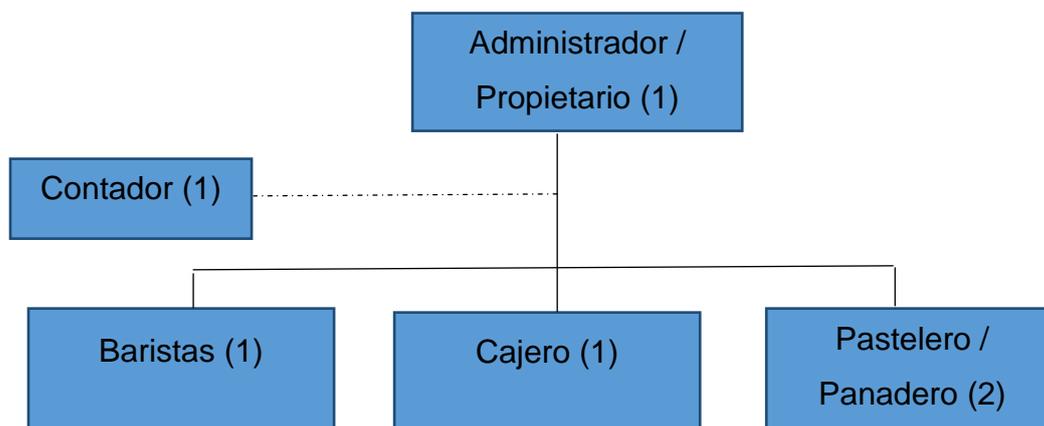


Figura 3. Estructura organizacional.

Administrador/Propietario

El administrador se encargará de llevar el control financiero junto con el contador, estará en su responsabilidad pagar proveedores, proceso de compras, pagar empleados, y todos los gastos adicionales como promoción y capacitación. Es además el administrador que se encargará de trámites legales y permisos.

Es importante mencionar que como propietario, en este cargo estará implícita la toma de decisiones como estrategias de venta, precios – reajustes,

elaboración de menú y control de inventarios, tanto en insumos como en producción.

7.2.1 Contador

El contador será una contratación parcial como servicios profesionales, pues será la persona encargada de llevar el registro de todas las facturas, informe sobre el flujo de efectivo y presupuesto para la cancelación del salario a los trabajadores. Será responsabilidad del contador tener los registros contables legales al día, con el fin de estar preparado para rendir cuentas con el pago de impuestos establecido por el estado. Adicionalmente, estará a cargo del registro de contratos en el sistema del ministerio de trabajo.

7.2.2 Barista / personal de primer contacto

El Barista se encarga de la elaboración de bebidas calientes en la máquina de espresso, además estará a cargo de preparar la orden y llamar al cliente por su número de factura para el correspondiente despacho. Entre otras funciones del cargo mencionado, estará incluido el mantener ordenado y limpia la estación de trabajo y el salón, lo que quiere decir que, una vez el cliente terminó de usar la mesa, este deberá salir a retirar los platos de la mesa y limpiar con el fin de tener disponibilidad para otros consumidores.

7.2.3 Cajero / apoyo

Será la persona que tenga el primer contacto con el cliente en la cafetería, pues dar la bienvenida al consumidor. El cajero estará a cargo de vender, cobrar y facturar los productos ofertados, si es necesario, guiará al consumidor en su compra, considerando conceptos de maridajes y sabores. Además, será

el cajero, la persona encargada de brindar apoyo a los baristas en la preparación de los pedidos o a su vez ordenará y limpiará si es necesario.

7.2.4 Pastelero

El Pastelero estará a cargo de la producción de todos los productos vendidos en la cafetería, como bocaditos de sal y dulce. Será responsabilidad del pastelero asegurarse que los productos no tengan problemas de higiene y calidad, además, estará pendiente del inventario físico de insumos, de esta forma, informará al administrador sobre aquellos insumos que necesiten reponer.

7.3 FODA cruzado (CAME)

Tomando en cuenta el análisis FODA realizado (Ver anexo # 6), el proyecto tendrá sustentarse en estrategias de vital importancia como campañas de promoción que permitan hacer saber al consumidor local sobre la existencia de la nueva cafetería. Además, será importante prestar mucha atención en aprovechar fortalezas como el personal altamente capacitado e incentivar al consumo de productos en la cafetería mediante la oferta de bocaditos con identidad ecuatoriana. Adicionalmente, se buscará realizar negocios alternos como la venta de productos para eventos adentro del “Valle de los Chillos”. Será importante también realizar estrategias de promoción mediante alianzas con otras empresas cercanas, puntos en los cuales se pretenderá promocionar e informar al mercado local de la existencia de la nueva cafetería.

Ventaja Competitiva

De acuerdo con la competencia directa detectada y ubicada en San Rafael, se realizó un análisis de los precios y los productos ofertados. Entre los precios importantes que se analizaron están las bebidas calientes más populares. En el análisis también se observó los acompañantes del café, cuales son las ofertas gastronómicas de dulce y cuales son de sal. Entre otro aspecto importante para el planteamiento de la ventaja competitiva del proyecto también está el ambiente y el entorno físico destinado para los clientes, así mismo se considerará el profesionalismo y conocimientos.

Las cafeterías evaluadas fueron: Sweet&Coffee, Crepes&waffles, Bocadillo, JuanValdez y Cyrano.

Estudio de mercado.

Tabla 1 Precios competencia

Cafetería	Espresso	Americano	Mochaccino	P. de sal + caro	P. de sal + barato	P. dulce + caro	P. dulce + barato
Sweet&Coffee	\$1,00	\$1,35	\$2,20	<u>\$4,90</u>	<u>\$1,65</u>	<u>\$4,00</u>	<u>\$1,30</u>
Juan Valdez	<u>\$1,40</u>	<u>\$0,99</u>	<u>\$2,99</u>	<u>\$2,75</u>	<u>\$0,80</u>	<u>\$2,99</u>	<u>\$2,99</u>
Crepes&waffles	<u>\$1,35</u>	<u>\$1,60</u>	<u>\$2,10</u>	<u>\$+5,00</u>	<u>\$+5,00</u>	<u>\$+5,00</u>	<u>\$+5,00</u>
Cyrano	<u>\$1,55</u>	<u>\$1,65</u>	<u>\$2,60</u>	<u>\$4,00</u>	<u>\$3,35</u>	<u>\$5,05</u>	<u>\$2,80</u>
Bocadillo	<u>\$1,75</u>	<u>\$1,99</u>	<u>\$3,99</u>	<u>\$3,75</u>	<u>\$3,75</u>	<u>\$4,50</u>	<u>\$3,49</u>

Ventaja competitiva

Basado en la competencia y gracias a la colaboración de los administradores respondiendo dos preguntas fundamentales para determinar la ventaja competitiva (ver anexo #), se pudo determinar que no existe capacitación ni conocimientos profundos en la elaboración de cafés, incluso se pudo determinar que un establecimiento evaluado tiene problemas con los acompañantes de dulce. Como conclusión a lo antes mencionado, una de las

ventajas competitivas que tendrá el proyecto propuesto, será su profesionalismo y calidad de productos en el local. Hay que comprender que los establecimientos analizados deben gran parte de sus ventas a su localización y concentración de consumidores, gracias a que están ubicados en el centro comercial “San Luis Shopping”.

7.4 Plan integral de Marketing

Nombre de la cafetería: “Café de mi Tierra”

7.5 Logo



Figura 4. Logotipo.

7.5.1 Precio, Plaza, Producto y promoción.

Precio.

La estrategia de precios que se utilizará para la creación del proyecto estará basada en la competencia. Será importante considerar que competidores directos tal como Sweet&Coffee o Juan Valdez son establecimientos con una larga trayectoria en el mercado, y que de cierta forma han parametrizado el valor a pagar por las bebidas calientes a base de café. La estrategia mencionada servirá también para los precios promedio de acompañantes como son los bocadillos de sal y dulce.

Precios de bebidas calientes.

Tabla 2 Precios de venta bebidas calientes

Americano	\$ 1,75
Mochaccino	\$ 2,75
Espresso	\$ 1,25

Precios bocaditos de sal y dulce

Tabla 3 Precios de venta acompañantes

Negritos de mortiño	\$ 2,75
Pie de limón	\$ 2,85

Cheque promedio de consumo realizado en base a recetas estándar

Se conoce como cheque promedio de consumo a la relación del precio entre las bebidas y los alimentos, siendo un estimado de consumo por persona en el establecimiento (marketinggastronomico, 2011).

Para el proyecto propuesto, se estimará que el cheque promedio de consumo será de \$4,58 por persona (ver anexo # 7).

7.5.2 Plaza.

El proyecto se localizará en el Valle de los Chillos, sector de San Rafael, en la calle principal Av. General Rumiñahui e Isla Española. El Valle de los chillos es un área poblada ubicada al Sur de la capital, Quito, cuenta con una zona comercial urbana llamada San Rafael, en la misma está ubicado el San Luis Shopping. Habrá que recalcar que, el proyecto se establecerá en una nueva plaza comercial llamada "Apple".

7.5.3 Producto.

El producto estrella del proyecto se fundamentará en la oferta de café 100% ecuatoriano, acompañado de postres elaborados con frutos y productos producidos en el país. Por tal motivo, se considerará como producto del establecimiento, a la experiencia gastronómica ofertada al cliente, compuesta por la venta de bebidas calientes de calidad y bocadillos con identidad ecuatoriana. Será importante también tomar en cuenta la cafetería tendrá un tipo de servicio self-service, en el cual el cliente tendrá la responsabilidad de acercarse a retirar su pedido de la barra.

7.5.4 Promoción

Para la respectiva promoción del establecimiento se utilizarán herramientas digitales como redes sociales (Facebook, YouTube e Instagram), mailing masivo y una página web. Además, se promocionará mediante la realización de eventos in situ.

El salón o zona de atención al cliente estará equipado con 20 sillas y 5 mesas de 90 x 90 cm. En cuanto al aforo, este será de 35 personas, nuero calculado de clientes que podrán estar en el local consumiendo, sin riesgo de entorpecer una evacuación en caso de emergencia, y brindando un servicio en un espacio adecuado para el correcto flujo de la personas. Finalmente los horarios de atención en los cuales estará la cafetería atendiendo será de Lunes a Domingo, de 12h00 a 20h00. Este horario se determinó puesto que son momentos me mayor movimiento y esparcimiento para los residentes del Valle de los Chillos.

8.2.1 Mini plano.

El plano diseñado, muestra una perspectiva aérea la misma que representa cómo serán distribuidos los espacios (ver anexo #19).

8.2.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos detallado a continuación demuestra los pasos que el cliente realizará desde que ingresa al establecimiento hasta que sale. Se tomó en cuenta que el tipo se servicio que se realizara en el establecimiento es de self-service.

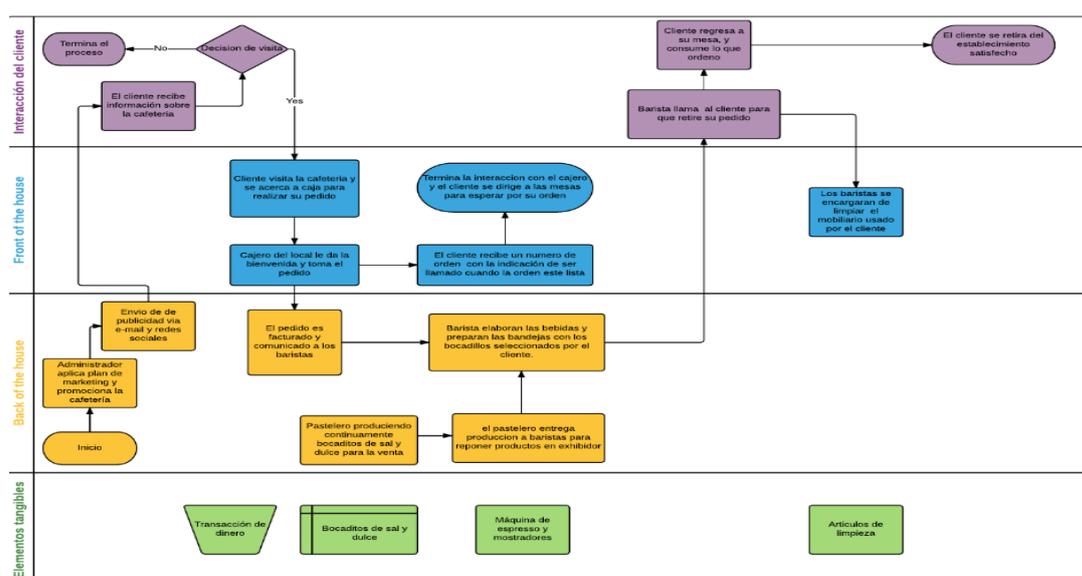


Figura 6. Mapa de procesos.

9 CAPITULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA.

La evaluación financiera realizada se fundamentó en el escenario razonable, con un arriendo de US\$1,000, y una meta de ventas de 1,791 unidades/mes, con un cheque promedio de US\$4,58 neto.

9.1 Inversión inicial

La inversión inicial se determinó en US\$40,676 según se detalla a continuación (ver anexo #16):

Tabla 4 Resumen de inversión inicial

Concepto	Valor
Muebles y enseres	6,855
Equipos	15,518
Equipos y (batería liviana)	965
Total P.P.E.	23,338
Capital de trabajo (3 meses)	17,336
Total inversión	40,674

9.2 Costos

9.2.1 Fijos

Los costos fijos del proyecto se establecieron en US\$4,369 mensuales, correspondientes al costo del servicio US\$3,517 y a costos administrativos por US\$852 (ver anexo #17).

9.2.2 Variables

El costo variable fue determinado en base a los costos de dos recetas de comidas sólidas y el análisis de los cafés que se van a vender (ver anexo #7).

A continuación, se detalla el costo variable y el precio de venta del cheque promedio.

Tabla 5 Costos variables y precios de venta

Producto	%	Costo variable Uni.	PV Uni.
Café	19,0	US\$0,40	US\$2,08
Complemento	25,3	US\$0,63	US\$2,50
Total	22,4	US\$1,03	US\$4,58

9.3 Proyección de estado de resultados.

Para una total comprensión del cuadro detallado a continuación, será importante considerar que las metas de venta propuestas están basadas en un margen de ganancia establecido de \$2,000 dólares mensuales. Se analizó el proyecto de esta forma, para saber cuál es su viabilidad de una forma más objetiva y real, considerando que existe una curva de crecimiento en ventas determinada la cual se ve reflejada entre el primer y segundo año hasta llegar a las metas de venta que prometen una ganancia aceptable (ver anexo #18).

Tabla 6. Resumen del estado de resultados

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Meta de ventas (Unidades)	21,492	21,492	0	0	0
Ventas proyecto (Unidades)	9,823	21,492	21,492	21,492	21,492
Ventas	45,021	98,505	98,505	98,505	98,505
Costo de ventas	52,300	64,289	64,289	64,289	64,289
% vs. ventas	116%	65%	65%	65%	65%
Utilidad bruta	-7,279	34,216	34,216	34,216	34,216
Gastos de administración	10,556	10,556	10,556	10,556	10,556
Utilidad operacional	-17,835	23,660	23,660	23,660	23,660
% vs. ventas	-40%	24%	24%	24%	24%
15% trabajadores e impuestos	0	7,974	7,974	7,974	7,974
Utilidad neta	-17,835	15,687	15,687	15,687	15,687
% vs. ventas	-40%	16%	16%	16%	16%

Uno de los datos más importantes de la tabla 5, está el costo de ventas, cifra de mucha relevancia en el proyecto. El cálculo de los costos de ventas están basados en la nómina salarial, costos variables, servicios básicos y el arriendo (factor clave para el análisis de factibilidad y creación de los 3 posibles escenarios para el proyecto)

Tabla 7. Calculo de la nómina salarial.

Mano de Obra Directa				ver bien este %									
NOMBRE	NUMERO	Sueldo	H. Extras 50%	Total A. INGRESOS (A)	9,45% IESS personal	Total a recibir empleado	IESS, Patrona 11,15%	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Beneficios Sociales (B)	Costo Mensual (A+B)	Costo total	
Cajero / Barista	1	450	112.50	562.50	53.16	509.34	62.72	46.88	30.50	140.09	702.59	702.59	
Pastelero	2	450	112.50	562.50	53.16	509.34	62.72	46.88	30.50	140.09	702.59	1,405.19	
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	3.00	900.00	225.00	1,125.00	106.31	1,018.69	125.44	93.75	61.00	280.19	1,405.19	2,107.78	
Mano de Obra Indirecta													
NOMBRE	NUMERO	Sueldo	Bono	Total A. INGRESOS	9,35% IESS personal	Total a recibir empleado	IESS, Patrona 12,15%	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Total Beneficios Sociales	Costo Mensual (A+B+C)	Costo total	
Sueldo Administrador	1	650		650.00	61.43	588.58	72.48	54.17	30.50	157.14	807.14	807.14	
				-	-	-	-	-	-	-	-	0.00	
				-	-	-	-	-	-	-	-	0.00	
				-	-	-	-	-	-	-	-	0.00	
TOTAL	1.00	650.00	-	650.00	61.43	588.58	72.48	54.17	30.50	157.14	807.14	807.14	

Tabla 8. Desglose de los gastos administrativos.

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Sueldo del administrador	9,686	9,686	9,686	9,686	9,686
Gastos generales de administración	870	870	870	870	870
Total	10,556	10,556	10,556	10,556	10,556

9.4 Flujo de caja

(Ver anexo #18)

Tabla 9. Resumen flujo de caja

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Generación interna de fondos	-15,320	18,202	18,202	18,202	18,202
Aporte da capital	40,674				
Total Ingresos	25,354	18,202	18,202	18,202	18,202
Egresos- activos fijos	-23,338				
Superávit (déficit) del período	2,016	18,202	18,202	18,202	18,202

9.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio basado en el análisis del costo variable del cheque promedio de US \$1,03, y su precio de venta de US \$4,58 junto con los costos fijos ascendentes a US \$4,369 mensual se determinó en 1,229 unidades mensuales de venta.

$\text{Margen bruto} = \text{Precio de venta } (\$4,58) - \text{costo variable } (\$1,03)$	$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos } (4,369)}{\text{Margen bruto}(3,56)}$
--	---

Figura 7. Cálculo de P.E.

9.6 Índices financieros

Los índices financieros del TIR, VAN y rentabilidad se analizaron en base a:

1. La definición de la venta meta razonable que considera una ganancia de US\$2000.
2. Sensibilidad de los resultados al costo del arriendo el cual se estableció que es un factor determinante para conocer la factibilidad financiera del proyecto.
 - Escenario #1 - optimista (Arriendo de US\$800)
 - Escenario #2 - razonable (Arriendo de US\$1000) – Base del proyecto
 - Escenario #3 - pesimista (Arriendo de US\$1600)

Tabla 10. Resultados del TIR y VAN con tres escenarios

Índice	Escenario1	Escenario2	Escenario3
TIR	25.4%	20.3%	4.7%
VAN	18	18	18

10 CONCLUSIONES.

En base a la investigación realizada para el proyecto de la creación de una cafetería en el “Valle de los Chillos”, provincia de Pichincha, y sujeto a una evaluación financiera, podemos concluir lo siguiente.

- El Valle de los Chillos se considera un sector atractivo para el desarrollo del proyecto propuesto, sin embargo, existen factores limitantes para el mismo como por ejemplo el escaso flujo de transeúntes. Sin descartar la factibilidad de contralar este factor mediante una apropiada campaña publicitaria.
- El concepto del proyecto resulto ser altamente aceptado debido al comportamiento de consumo por parte de los residentes del sector.
- Finalmente, el factor más impórtate y determinante fue la evaluación financiera, la misma que genero resultados puntuales para una posible decisión de inversión. Esta indico que el proyecto puede ser viable solamente si los costos fijos (arriendo) no exceden los \$1000 dólares (lo que se considera un escenario razonable) tal como se indica en los índices financieros del Capítulo V en la simulación de los tres posibles escenarios.

Recomendación.

Para poder asegurar una ganancia adecuada en un negocio es recomendable controlar los costos fijos, y que estos no sean demasiado elevados, de esta manera el proyecto no quedará demasiado estresado. Es además muy importante la locación, y que este expuesta a un flujo de potenciales clientes adecuados.

REFERENCIAS

- Anónimo. (18 de Julio de 2014). *propiedadintelectual.gob.ec*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/ecuador-con-aroma-de-cafe/>
- Anónimo. (20 de Julio de 2014). *www.eltelegrafo.com*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen-sentir/1/las-intimidaciones-de-la-cocina-molecular-se-revelan-en-el-paladar>
- Asociacion Nacional del Café. (s,f). *Asociacion Nacional del café*. Obtenido de https://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=Origen_palabra_cafe
- Beltran, J. (10 de Abril de 2015). *elcomercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cuenca-azuay-gastronomia-alimentos-chefs.html>
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bonilla, L. (Julio de 2016). *Los cafes y las revoluciones sociales*. Obtenido de <file:///C:/Users/Grya/Downloads/Cafe%20documento.pdf>
- Capdevila, P. (2015). *forumdelcafe*. Obtenido de http://www.forumdelcafe.com/pdf/F_02-Cafeterias1.pdf
- Castro, J. (2009). *Investigacion integral de mercados*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (s,f). Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1479258388&Signature=Ne7tj2O1Du9stwBLQxKGNpbl6qU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica
- Consumoteca. (26 de Agosto de 2009). *www.consumoteca.com*. Obtenido de <http://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/restauracion/las-cafeterias-tipologia-y-derechos-de-los-usuarios/>

- Cornejo, M., Zorrilla, D., Bermudez, N., & Estacio, J. (2013). *Secretaria nacional de gestion de riesgos*. Obtenido de <http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/857/1/Perfil%20territorial%20RUMINAHUI.pdf>
- Davis, K. (2001). *Coffee*. New York: smartins.
- Destino Ecuador. (s.f de 2013). *DestinoEcuador*. Obtenido de <http://www.destinoecuador.ec/vallechillos.php>
- ElJuri, T. (23 de Septiembre de 2016). Cafeterias de especialidad. (E. Velasco, Entrevistador)
- ElProductor. (13 de Abril de 2016). *El productor, el periodico del campo*. Obtenido de <http://elproductor.com/2016/04/13/ecuador-5-cafes-de-origen-se-promocionan-en-shanghai/>
- Entrepreneur. (2009). *Guia de negocios cafetería*. Mexico DF: D:R Impresiones Aéreas S.A.
- Ferran, A. (20 de Agosto de 2004). *www.elpais.com/*. Obtenido de http://elpais.com/diario/2004/08/20/revistaverano/1092952833_850215.html
- Garcia, F., Garcia, P., & Mario, G. (2010). *Operaciones básicas y servicios en bar y cafetería*. Madrid: Paraninfo.
- Garrido, B. (Diciembre de 2012). *Cretividad y Sociedad*. Obtenido de <http://www.creatividadysociedad.com/articulos/19/La%20cocina%20y%20la%20experiencia%20culinaria.pdf>
- Gobierno de la provincial de Pichincha. (s.f). Canton Rumiñahui. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Gutierrez, C. (2012). *aliat.org*. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf
- HistoryChannel (Dirección). (2011). *Especial de café* [Película].

- INEC. (2010). *Instituto nacional de estadística y censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- International Coffee Organization . (s,f). *International Coffee Organization*. Obtenido de http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp
- Lahora. (21 de Mayo de 2012). *Lahora nacional*. Obtenido de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101332348#.V-Pu_4jhBdg
- Lauseker. (2015). Cafeterias en Quito. (E. Velasco, Entrevistador)
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. Mexico: Pearson.
- marketingastronomico. (25 de Febrero de 2011). *marketingastronomico*. Obtenido de <http://marketingastronomico.com/la-importancia-del-ticket-medio-en-la-gestion-de-restaurantes/>
- Marradi, A. (2007). *Metodologia de las ciencias Sociales*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/27206_90882.pdf
- ProEcuador. (s,f). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cafe/>
- Puente, D. (20 de Agosto de 2015). *El COMERCIO*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-servicios-valles-loschillos-cotopaxi.html>
- RAE. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=AUK9EK0>
- Sanchez, C. (23 de Junio de 2016). *www.eluniverso.com*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/23/nota/5650233/cocina-autor-estilo-que-apuesta-creatividad-chefs>
- Senplades. (2013). PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. Quito. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

slowfood. (s,f). www.slowfood.com. Obtenido de <http://www.slowfood.com/network/es/quienes-somos/>

Toledano, a. (30 de Enero de 2015). www.animalgourmet.com/. Obtenido de <http://www.animalgourmet.com/2015/01/30/la-cocina-de-autor-o-como-educarnos-como-comensales/>

Trujillo, J. (7 de Mayo de 2009). www.directoalpaladar.com/. Obtenido de <http://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/nouvelle-cuisine>

UDLA. (2015). Líneas de investigacions de la escuela UDLA. Quito.

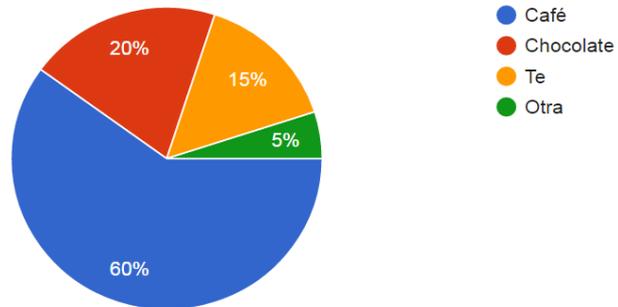
Vives, R., & Gonzalo, H. (2012). Procesos de servicios en bar-cafetería. Madrid: Síntesis S.A.

Wilson, T. (2016). www.science.howstuffworks.com/. Obtenido de <http://science.howstuffworks.com/innovation/edible-innovations/fast-food3.htm>

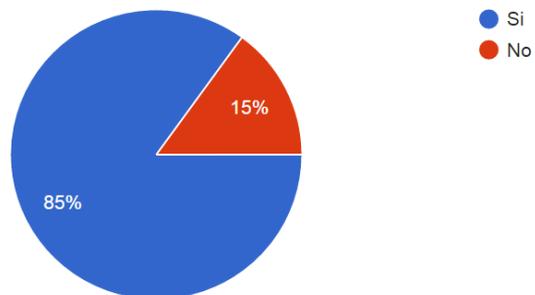
ANEXOS

Anexo # 1

¿Cuál es su bebida caliente favorita? (20 respuestas)

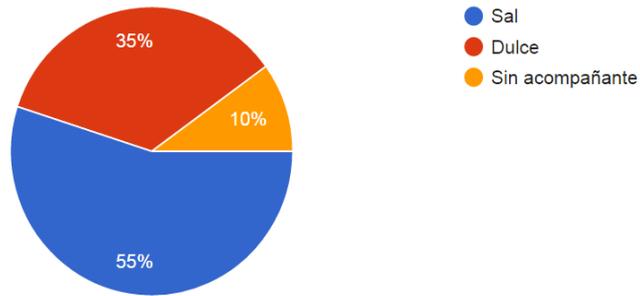


¿Consumes café? (20 respuestas)

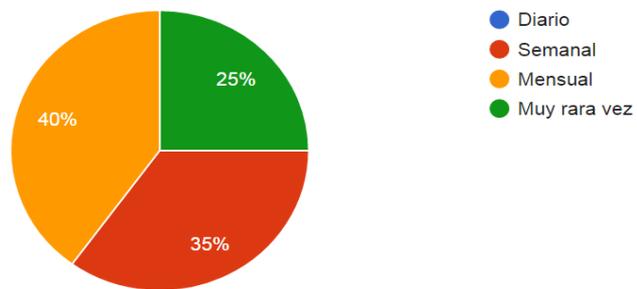


Anexo # 2

¿Cuando acompaña su bebida caliente lo hace con bocaditos de?
(20 respuestas)



¿Con qué frecuencia visita una cafetería? (20 respuestas)



Anexo # 3

1. Jaime Ponce (Propietario de Harlan´s Brittle & Brownie)

Pregunta. ¿Cómo se comportan los niveles de venta tomando como referencia a su cafetería y que estrategias se pueden aplicar para solventar una venta saludable para su negocio? ´

“La cafetería en mi opinión es un negocio de altos y bajos, no podría decir que días son buenos y que días son malos, pues hay momentos en los cuales durante todo el día tenemos clientes y la venta es extraordinaria, pero así mismo hay otros en los cuales las ventas son muy bajas. Con respecto a las estrategias, nunca está de más organizar eventos o comunicar a los clientes sobre futuras promociones en el local, de esa forma se puede recuperar ingresos y compensar los día de mala venta” (Ponce, 2016).

2. Tomas Eljuri (Propietario cofradía del café del ecuador)

Pregunta. ¿Cuál es tu opinión sobre el café ecuatoriano y su potencial en el mercado nacional?

“ En el Ecuador se está viviendo un desarrollo en cuanto al café producido y los profesionales que manejan la industria, además en mi experiencia, los clientes se vuelven cada día más exigentes, por tal motivo considero que el café comercial y de especialidad ecuatoriano tienen mucho potencial para ser distribuido y ofertado en las cafeterías del país, sin embargo considero que todavía hay mucho trabajo por hacer, desde concientizar al personal que se encarga manipular las máquinas de espresso, hasta sus técnicas de servicio” (Eljuri, 2016).

Anexo # 4

3. Leopoldo Vicuña

¿Qué ventajas considera en un servicio self-service como tipo de servicio a realizar en una cafetería?

“El modelo de una cafetería con servicio self-service, sobre todo tiene dos beneficios. Primero, se genera un vínculo con el cliente, ya que al momento de retirar la orden, el personal de la cafetería lo hace o debería hacerlo generando contacto visual, y segundo, resulta ser más económico para la cafetería, pues hay un costo compartido entre el cliente y el establecimiento, lo que evita la contratación de personal adicional para servicio a la mesa” (Vicuña, 2016).

Anexo # 5

Preguntas realizadas a la competencia.

¿Cuáles son los bocaditos más vendidos, los de sal o los de dulce?, y ¿Qué procesos de capacitación han realizado en la empresa?

Sweet&Coffee.

En este establecimiento, el administrador indico que tanto los bocaditos de sal como los de dulce se venden por igual y que en la empresa, lo empleados pasan por un periodo de entrenamiento en “la escuela del café de Sweet&Coffee”.

Juan Valdez.

De acuerdo con el consumo, el supervisor indicó que hay mucha tendencia a comer bocaditos de sal, y que en su caso es lo que más se vende. Por otra parte, indicaron que el personal nuevo es capacitado por el personal de más experiencia, sin embargo no cumplen con capacitaciones continuas dictadas por un profesional.

Crepes&waffles y Cyrano

Los administradores no estuvieron autorizados a dar información.

Bocadillo.

El propietario supo indicar que tienen falencias con la oferta de bocaditos dulces, por lo tanto aseguro que su clientela consume muchos productos de sal, como son las humitas y tamales. Entre otras cosas, el propietario indico nunca haber realizado una capacitación formal guiada por expertos a su personal.

Anexo # 6

FODA Cruzado		
	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos innovadores 2. Productos de calidad. 3. Personal altamente capacitado. 4. Ambiente tradicional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localización poco privilegiada. 2. Capital limitado. 3. Oferta de productos similares a los de la competencia.
Oportunidades	Estrategias F-O	Estrategias D-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser la primera cafetería con identidad ecuatoriana en el valle de los chillos. 2. Posicionarse como una cafetería de excelencia. 3. Ser una opción de cafetería buena que no necesariamente este en el centro comercial. 	<p>O1F2. Búsqueda de productores nacionales calificados y de calidad para la compra de insumos de la cafetería.</p> <p>O2F3. Programas de capacitación para el personal, para de esa forma garantizar un buen producto y atención al cliente.</p> <p>O1, 3F1. Ofertar una gama de productos elaborados con insumos agrícolas 100 % ecuatorianos, mediante técnicas de cocina contemporánea</p>	<p>O1D3. Buscar diferenciadores en nuestros productos como arte latte en los cafés y sabores del ecuador en postres y bocaditos.</p> <p>D1O3. Hacer alianzas con empresas locales que estén interesados en distribuir información sobre eventos, degustaciones para captar mercado local.</p>
Amenazas	Estrategias F-A	Estrategias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia directa posicionada. 2. Baja afluencia de transeúntes. 3. No existe movimiento comercial al rededor (posibles consumidores). 	<p>A1F3. Dar a conocer a los clientes que son atendidos por profesionales y especialistas en la venta de café y elaboración de producto (certificados).</p> <p>A2F1. Realizar eventos dirigidos a la población de San Rafael y de esa forma puedan conocer y degustar los productos innovadores ofertados.</p>	<p>A1D3. Realizar campañas de promoción para atraer consumidores y puedan probar una nueva oferta de productos.</p> <p>A2D1. Prestar otros servicios alternativos como elaboración de postres y bocadillos para eventos realizados en el valle (social y empresarial).</p>

Anexo # 7

Nombre:	Pie de Limon		
Porciones:	8 Porciones		
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo USD
Harina	gr	355	0,59
Azucar impalpable	gr	245	0,048
Margarina	gr	169	0,53
Huevos	unidad	1	0,17
Leche condensada	gr	800	4,68
Jugo de Limon	ml	240	0,4
Crema de Leche	gr	100	0,45
Azucar	gr	50	0,05
Adicional		5%	0,35
		Total	7,26
		Costo indivi	0,91
		PVP (indivi) con IVA	2,85
			2,75
		Costo individual promedio	0,63
		PVP individual promedio sin IVA	2,50

Nombre:	Negritos de mortifio		
Porciones:	12 porciones		
Ingredientes	Unidades	Cantidad	Costo USD
Margarina (derretida)	Taza	3/4.	0,43
Azucar	gr	340	0,32
Huevos	unidad	4	0,68
Harina	gr	170	0,28
Sal	Cucharadita	1/4.	0,01
Cacao en polvo	gr	60	0,63
Esencia de Vainilla	Cucharadita	1	0,018
Mortifio	gr	150	0,8
Margarina	gr	20	0,063
Azucar	gr	50	0,0468
Mortifio	gr	150	0,8
Adicional		5%	0,20
		Total Costo	4,28
		Costo indivi	0,36
		PVP (indivi) con IVA	2,75
			2,5

Anexo # 8

Montero

INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF
CIA LTDA
CONTRIBUYENTE ESPECIAL No. 826
RUC: 1792144566001
Av. 6 de Diciembre N 37-224 y Gonzalo
Serrano
Teléfono: (02) 3 332 404

Documento No.: 001999000004144
Fecha: 11/29/2016 11:13:01 AM
Ruc / Ci No.: 1715924617
Cliente: VELASCO MERIZALDE ERICK ISRAEL
Dirección: SANGOLQUI
Teléfono: 2093211
Tienda: EST01
Vendedor: NOGUERA LEON FATIMA FERNANDEZ

Clave de Acceso:

29112016001792144566001200199900000
41441234567810

Cotización

Código	Descripción	Cant.	Valor U.	Total
692222710566	CAMRY BALANZA ELECTRO	2	22.2760	22.28
786118281109	WIKIN BHALA BOWL ABIEF	6	4.6870	4.69
789111205503	TRAMO UTILI JUEGO UTEN	1	7.6230	7.62
789111207170	TRAMO MALIB CUCHARA D	24	0.3950	0.40
789111604804	TRAMO COSMO CUCHILLO	24	2.4120	2.41

789111604804	TRAMO COSMO BATEDOR I	24	1.1320	1.13
789111600062	TRAMO SERVI AZUCARI PA	3	14.3770	14.38
789111610655	TRAMO SERVILLERO DE	5	4.6400	4.64
800271309267	BORGO CONIC TAZA PARA	12	4.3772	4.38
786118281005	MONTE NSF TABLA PARA P	2	21.1518	21.15
789111208656	TRAMO PREM U JUEGO DE	1	11.7460	11.75
883049262815	WHIRL MICROONDAS S-11	1	34.2858	104.29
883049120041	KI.AI BATIDORA ULTRA PO	1	55.7100	455.71
786102699784	UM.EC LE.GO PEROL DE TE	2	18.6267	18.63
026102511626	ARCOP PLATO TENDIDO 23	12	4.7600	4.76
841171255834	BO.RO TAZA Y PLATO PAR	4	30.0333	30.03
770248407302	CORON ACTUA TAZA PARA	12	1.8900	1.89
780681020173	ILKO MOLDE PARA BIZCOC	3	5.5900	5.59
78068102002E	ILKO MOLDE PARA TARTAL	2	3.5600	3.56
786118281097	WIKIN BHALA BATIDOR M	2	7.6750	7.68

789111208472	TRAMO MASTE ESPATULA	1	7.0090	7.01
301124474024	DE.BU ESPATULA MONOBL	2	20.7810	20.78
786103280114	KITCH RASPADOR DE MAS.	1	3.8571	3.86

Total Items : 147

SubTotal : 1,236.59
 Descuento : 0.00
 Tarifa 0% : 0.00
 Tarifa 14% : 1,236.59
 Imp. Iva 14% : 173.12
Total a Pagar : 1,409.71

Cambio de productos hasta 4 días después de la compra, según el Art. 45 y 71 de la "Ley Organica de Defensa del Consumidor" a excepción de productos de uso personal. Aplican Restricciones.

* Usted recibirá su factura electrónica en su correo : vmisrael.n1@gmail.com

ITALDESIGN

VITRINAS, EQUIPOS E INSUMOS MADE IN ITALY

Quito, 29/11/2016

PROFORMA 29112016 C

Sr.

Erick Velasco

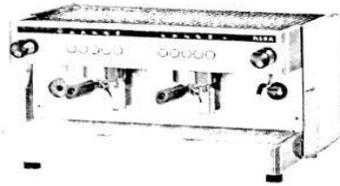
Presente.-

Estimado Sr. **VELASCO**, reciba un saludo cordial.

Adjunto la oferta de los siguientes equipos.

MARCA GAGGIA ITALIANA CODIGO: MGE0925C41

MAQUINA DE CAFÉ INDUSTRIAL MOD: NERA 2 GR AUTOMATICA



DIM: mm. 740 x 520 x 420

- **BOMBA DE AGUA:** Incorporada.
- **ENTRADA DE AGUA:** Automática
- **CAPACIDAD CALDERO:** 13 litros
- **ALIMENTACIÓN ELÉCTRICA:**

220V/1/60HZ

- **POTENCIA:** 2.6 KW
- **PESO:** 54Kg

VALOR OFERTA \$ 3.200,00 + IVA 14%

MARCA QUALITY CODIGO: M80-2A0211

MOLINO DE CAFÉ MOD: M80 LUCIDO AUTOMÁTICO

MEDIDAS: mm. 160 x 290 x 510

DESCRIPCIÓN: Molino de café industrial, con cuerpo de acero.



- **DIÁMETRO de las fresas:** 60mm.
- **Capacidad en tolva:** 1.2 kg.
- **Capacidad dosificador:** 250 gr.
- **Regulación molido:** regulable
- **Alimentación eléctrica:** 220V/60HZ
- **Potencia:** 420 W
- **Peso:** 10.5 Kg.
- Estructura y Base de aluminio.

VALOR OFERTA \$600,00 + IVA 14%

www.italdesign.com.ec

Dir.: Naciones Unidas 141 y 6 de Diciembre
Telf.: (593-2) 2920 251 • 2447 131
Fax.: (593-2) 2920 208
Quito - Ecuador

Anexo # 10

ITALDESIGN
VITRINAS, EQUIPOS E INSUMOS MADE IN ITALY

MARCA MOTTA ITALIA
LATTIERE PROF. 50cc ROJA, BLANCA O NEGRA



VALOR \$ 57,00 + IVA 14%

MARCA MOTTA ITALIANA

TAMPER BASE DE ACERO MANGO DE MANERA COLOR ROJO, NEGRO, CAFE
TAMPER 58MM



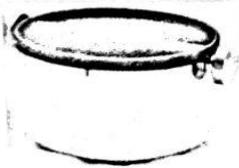
VALOR OFERTA \$ 38.00 + IVA 14%

MARCA MOTTA ITALIA CODIGO: BASE01
BASE PORTA BRASO PARA ESQUINA
ACERO INOX. DE 2 mm.



VALOR \$ 68,00 + IVA 14%

MARCA MOTTA ITALIANA
BASURERO PARA CAFETERIA KNOCK BOX 165 mm



VALOR \$ 81,00 + IVA 14%

www.italdesign.com.ec

Dir.: Naciones Unidas 141 y 6 de Diciembre
Telf.: (593-2) 2920 251 • 2447 131
Fax.: (593-2) 2920 208
Quito - Ecuador

ITALDESIGN

VITRINAS, EQUIPOS E INSUMOS MADE IN ITALY

MARCA TECNODOM ITALIANA CODIGO: TN10MID

MESA DE TRABAJO NEUTRO 100

- **TABLERO ACERO INOX 304-A REFORZADO**
- **CON ENTREPAÑO**
- **ACABADO SANITARIO.**
- **DIMENSIONES: 1000x700x850 mm**

VALOR OFERTA \$ 550,00 + IVA 14%



MARCA TECNODOM ITALIANA CODIGO: TL16MID2ALX

FREGADERO DE DOS POZOS CON ESCURRIDERO IZQUIERDO 160

- **ENTREPAÑO**
- **SALPICADERO**
- **ACABADO SANITARIO.**
- **DIMENSIONES: 1600x700x850 mm**

VALOR OFERTA \$ 1.450,00 + IVA 14%



www.italdesign.com.ec

Dir.: Naciones Unidas 141 y 6 de Diciembre
Telf.: (593-2) 2920 251 • 2447 131
Fax.: (593-2) 2920 208
Quito - Ecuador

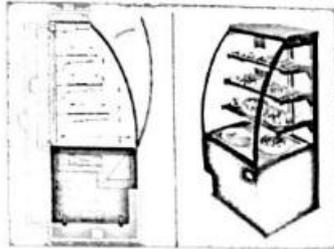


VITRINAS EQUIPOS E INSUMOS MADE IN ITALY

MARCA TECNODOM ITALIANA CODIGO: EVO60V

VITRINA PASTELERA DE REFRIGERACION VENTILADA MODELO EVO 60

DESCRIPCIÓN: Vitrina exhibidora refrigerada con panel negro.



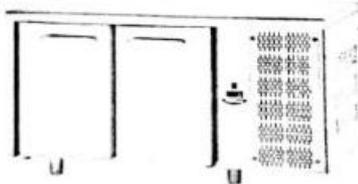
(AXFXAL): 600X785X1400 mm
TEMPERATURA: +2 ~ +8°C
ALIMENTACIÓN ELÉCTRICA:
220V/60HZ
POTENCIA: 400W
PESO: 115KG.

VALOR OFERTA \$ 3.200,00 + IVA 14%

MARCA TECNODOM ITALIA CODIGO: TF02EKOGN

MESA REFRIGERADA DE 2 PUERTAS

DESCRIPCIÓN: Mesa de trabajo con refrigeración en la parte inferior de dos puertas, en acero inox.



- **DIMENSIONES:** 1420 X 700 X 850 mm
- **TEMPERATURA:** 0° ~ +10°C
- **PESO:** 86 Kg
- **ALIMENTACIÓN ELÉCTRICA**
V.220/60Hz
- **POTENCIA:** 495 W
- **CAPACIDAD:** 310 L

VALOR OFERTA \$ 2.950,00 + IVA 14%

www.italdesign.com.ec

Dir.: Naciones Unidas 141 y 6 de Diciembre
Telf.: (593-2) 2920 251 • 2447 131
Fax.: (593-2) 2920 208
Quito - Ecuador

Anexo # 13



CONDICION DE VENTA

FORMA DE PAGO:
De contado, transferencias bancarias o tarjetas de crédito a 24 meses con intereses.

Tiempo de entrega: bajo pedido 60/75 días

LUGAR DE ENTREGA: LOCAL ITALDESIGN - NNUU 141 Y 6 DE DICIEMBRE

Garantía: un año por defectos de fábrica, no cubre daños ocasionados como variación de fluido eléctrico o mal uso.

Contamos con servicio técnico, mantenimiento, repuestos originales en stock, asesoramiento.

ATENTAMENTE:

Carolina Páliz
Asesora Comercial
ITALDESIGN Cía Ltda.
0995316701-2920208 ext 101

www.italdesign.com.ec

Dir.: Naciones Unidas 141 y 6 de Diciembre
Telf.: (593-2) 2920 251 • 2447 131
Fax.: (593-2) 2920 208
Quito - Ecuador

Anexo # 14

ASOCIACIÓN DE VOLUNTARIOS OMGE
"CENTRO ARTISTICO DON BOSCO"

Dirección: Av. 10 de Agosto N34-188 entre Thomas Moro y Atahualpa/ Quito Telefono: 2254025 / 2923153 E-MAIL: expo.quito@centroartisticodonbosco.com

CLIENTE: <u>Erick Velasco</u>	FECHA DE COTIZACIÓN: <u>28. Noviembre 2016</u>
TELÉFONO: <u>0994665786</u>	FECHA DE ENTREGA: <u>29. "</u>
E-MAIL: <u>vmisrael.nta@gmail.com</u>	MADERA: <u>Tangare - 4x40</u>

* 20 Sillas Pegables. # 2820

x Meso 60 x 60.

Mesa Whymper
90 x 90 # 323⁰⁰ # 1615⁰⁰

PRECIO:

OBSERVACIONES: _____

Anexo # 15



Dirección: Cochapata E11-94 y Abascal
Teléfonos: 22461511 / 0981665780 / 0983793266
Quito – Ecuador

e-mail: info@lausaker.com / www.lausaker.com

COTIZACION DE MOBILIARIO

Concepto	Cantidad / Medida	Precio
Barra de madera para mostrador, caja y máquina de espresso.	8 metros lineales.	1800 USD. más IVA

Nota: EL diseño de la barra será a convenir con el cliente.]

Anexo # 16

Propiedad Planta y Equipo						
Muebles y Enseres						
Detalle	Par	Leber	Num	Total Un	c/u	Total
Mesas Whympet madera	1		5	5	323	1.615
Sillas plegables madera	1		20	20	141	2.820
Caja registradora	1		1	1	620,00	620
Barra de atencion al cliente para 5 mesas, 4 puestos = "20 personas"	1		1	1	1800,00	1.800
						0
Total						6.855
Equipos						
Detalle	Par	Leber	Num	Total Un	c/u	Total
Microondas	1		1	1	104,29	104
Batidora profesional	1		1	1	455,71	456
Filtro de agua	1		1	1	285	285
Vitrina fria	1		1	1	3648	3.648
Mesa refrigerada	1		1	1	3363	3.363
Mesa de trabajo	1		1	1	627	627
Maquina de espresso	1		1	1	3648	3.648
Molino de café	1		1	1	684	684
Homo	1		1	1	1050	1.050
Fregadero	1		1	1	1653	1.653
TOTAL						15.518
EQUIPOS DE BATERIA LIVIANA						
Detalle	Par	Leber	Num	Total Un	c/u	Total
Cuchillos	1		24	24	2,41	58
Tenedores	1		24	24	1,13	27
Cucharitas	1		24	24	0,4	10
Azucareras	1		3	3	14,38	43
Servilletero	1		5	5	4,64	23
Taza vidrio	1		12	12	4,38	53
Taza espresso	1		12	12	1,89	23
Terno Tazas y platos	1		24	24	5,00	120
Platos	1		25	25	4,76	119
Tabla picar	1		2	2	21,15	42
Peroles	1		2	2	18,63	37
Moldes de tortas	1		3	3	5,59	17
Model tartas	1		2	2	3,56	7
Batidor manual	1		2	2	7,68	15
Espatula	1		1	1	7,01	7
Espatula miserable	1		2	2	20,78	42
Rasqueta	1		1	1	3,86	4
Juego de utensillos	1		1	1	7,62	8
Balanza electronica	1		2	2	22,28	45
Jarras motta	1		3	3	64,98	195
Tamper	1		1	1	43,32	43
Bowl abierto	1		6	6	4,69	28
TOTAL						965
TOTAL Propiedad Planta y Equipo						23.338
Capital de trabajo						
Materias primas			(3 meses)			1.218
Costos de servicio			(3 meses)			13.231
Gastos de administración			(3 meses)			2.886
Total Capital de trabajo						17.336
Total Capital de Inversión						40.674

Anexo # 19

