



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA
AMBULANTE EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Agustín Ponce Hernández

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA
AMBULANTE EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de
Empresas

Profesor guía:
Gianni Suasnavas

Autor:
Agustín Ponce Hernández

Año:
2017

DECLARACIÓN 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”.

Gianni Suasnavas
MBA
Número de cédula: 1715545586

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

Fernando Gómez De La Torre

Ing. Comercial, MBA

Número de Cédula: 1708663529

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”

Agustín Ponce Hernández

Número de Cédula: 1715297279

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis papás que hicieron todo lo posible para que pueda estudiar en esta prestigiosa Universidad para poder convertirme en un profesional.

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo realizado en este trabajo y durante mi carrera a mi Padre que actualmente está luchando contra el Cáncer.

RESUMEN

El siguiente proyecto contiene la investigación realizada sobre la viabilidad y factibilidad de implementar una cafetería ambulante en la ciudad de Quito. El modelo de negocio en si es nuevo en el país, abarcando un concepto ecológico al tratarse de cafeterías adaptadas en triciclos que buscan reducir la huella de carbono y ofrecer café 100% orgánico.

Se utilizaron algunos métodos de investigación que ayudaron a recolectar información primaria para sustentar el desarrollo del proyecto. Se desarrolló un estudio de mercado por medio de investigaciones cualitativas y cuantitativas. Uno de los métodos utilizados fue las encuestas a potenciales clientes para poder determinar una oportunidad de negocio en base a sus gustos, preferencias y necesidades; adicionalmente se llevó a cabo un Focus Group para corroborar la información y definir el café ideal de los potenciales clientes. Para complementar la investigación, también se realizaron entrevistas a expertos con el objetivo de conocer sobre el mercado actual y si el concepto de negocio sería aplicable en Quito.

El proyecto también contiene una serie de estrategias de marketing que son sugeridas como alternativas para el desarrollo del negocio en base a la información recabada en la investigación del cliente. Para determinar la factibilidad del negocio se realizó una evaluación financiera desde pronósticos de ingresos hasta estados financieros e indicadores.

Finalmente, la idea sobre la creación de una empresa que se dedique a la venta ambulante de café surgió al analizar y observar que la cultura del café ha crecido, que existen personas que no cuentan con el tiempo necesario para ir a una cafetería tradicional y que es necesaria la innovación hacia negocios más ecológicos. Como conclusión, los resultados obtenidos a lo largo de la investigación afirman que existe una oportunidad de negocio y un nicho de mercado el cual no está atendido todavía, además que se promueve salud al ofrecer café orgánico e incentiva a la innovación.

ABSTRACT

The following project contains the investigation performed about the viability and practicability of implementing a mobile cafe in the city of Quito. The business model is new in the country, embracing an eco-friendly concept that is developed in a cafeteria adapted into a tricycle, that are willing to reduce the carbon footprint and offering 100% organic coffee.

Several investigation methods were used to obtain primary information that helped sustain the development of the project. A market study was done through quantitative and qualitative methods. One of the strategies used were "Surveys", these helped determine a business opportunity based on the necessities, tastes and preferences, also a focus group was done to corroborate the information and to define the ideal coffee for the potential clients. To complement the investigation, two expert interviews were made with the objective of gathering information of the actual market and to know if the business concept will be accepted in Quito.

The project also contains a series of strategies of marketing that are suggested as different alternatives for the development of the business, these are based on the information obtained in the market study. To establish the feasibility of the business, a financial evaluation was made from incomes projections to financial statements and ratios.

Finally, the idea of creating a company that focus on the sales of coffee by a mobile café emerged from the observation and analysis about the rising culture of coffee, also the lack of time that people has now a day forbids them to go to a traditional cafeteria; additionally, the necessity to have more eco-friendly businesses has grown. As a conclusion, the results obtained along the investigation proves that there is a business opportunity and a market niche that hasn't been served, besides the business promotes a healthy consumption by offering organic coffee and encourage innovation.

INDICE

1.Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2. Análisis Entornos.....	3
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo.....	3
2.1.1.1 Entorno Político.....	3
2.1.1.2 Entorno Económico.....	6
2.1.1.3 Entorno Social.....	8
2.1.1.4 Entorno Tecnológico.....	10
2.1.2 Análisis de la Industria.....	11
2.2.2.1 Poder de Negociación de Clientes.....	11
2.2.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores.....	12
2.2.2.3 Poder de Negociación de Proveedores.....	13
2.2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.....	13
2.2.2.5 Rivalidad entre Competidores.....	14
2.2 Conclusiones.....	15
3. Análisis del Cliente.....	16
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	16
3.1.1 Resultados Entrevista a Profundidad.....	17
3.1.2 Resultados Focus Group.....	20
3.1.3 Resultado Encuestas.....	21
4. Oportunidad de Negocio.....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5. Plan de Marketing.....	26
5.1 Estrategia General de Marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26

5.1.2 Propuesta de Valor.....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto.....	28
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	35
5.2.4 Promoción.....	37
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional...	40
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	40
6.1.1 Misión.....	40
6.1. 2Visión.....	40
6.1.3 Objetivos de la Organización.....	40
6.1.3.1 Objetivo General.....	40
6.1.3.2 Objetivos Específicos.....	40
6.2 Plan de Operaciones.....	41
6.2.1 Requerimiento de Equipos, Maquinaria e Infraestructura.....	41
6.3 Estructura Organizacional.....	42
7. Evaluación Financiera.....	45
7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	45
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital...47	
7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	48
7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración.....	51
7.5 Índices Financieros.....	53
8. Conclusiones Generales.....	55
9. Referencias.....	57
Anexos.....	62

1. Introducción

1.1 Justificación Del Trabajo

Este plan de negocios se enfoca en producir bebidas derivadas del café, específicamente el Café de especialidad “generalmente se identifica como cafés presentados individualmente o con disponibilidad limitada; también se refiere a cafés que son diferentes por su presentación ya que son más elaborados” (La guía del café, 2007). El negocio se llevará a cabo por medio de la venta ambulante que es un concepto no explotado en Ecuador, además es una idea amigable con el medio ambiente que busca reducir la huella de carbono.

En el Ecuador existen grandes cadenas de cafeterías tradicionales como son Juan Valdez, Sweet & Coffee, El Español, entre otras. En este tipo de cafeterías las personas pueden ir a disfrutar de un café y establecer reuniones laborales o de amigos por períodos no extendidos. Existen también empresas que ofrecen máquinas de café instantáneo o máquinas *vending*. Muchas personas gustan de beber café, pero no todos disponen del tiempo para permanecer en el establecimiento.

En el Ecuador durante la última década el consumidor de café se ha sofisticado, existe mayor cultura del café y se valora el producto más elaborado tomando en cuenta la calidad del grano. Las *vending machines* generalmente utiliza café de tipo Robusta, lo que significa que no es un café cultivado en altura. Según (Café La Nacional, 2016) “el café de tipo Robusta se cultiva de 0 a 700 msnm”. Cuando un café no es de altura su calidad del grano es menor. El consumidor sofisticado tiende a preferir un café de tipo Arábica que se cultiva sobre los 900 msnm y se lo produce en menores cantidades debido al cuidado del cultivo, por esa misma razón la calidad es mejor.

Actualmente muchas personas son conscientes sobre el problema del calentamiento global y la contaminación que producen tanto las personas como las empresas y así lo afirma Escamilla (2011, p. 53); “la conciencia de los consumidores con respecto al cuidado del planeta aumenta de manera acelerada”. El modelo de negocio de una cafetería ambulante tiene un concepto ambiental porque no produce emisión de gases ni deja huella de carbono al ser impulsado por el esfuerzo físico del vendedor y de un motor de asistencia eléctrica. Consecuentemente, la demanda de productos orgánicos ha ido incrementando en los últimos años como lo señala Adela Salcedo (2013, S/P) en el Diario la Hora; “en los últimos años se ha visto a nivel mundial un aumento en la demanda de productos orgánicos”.

Parte de los factores que pueden asegurar el éxito del negocio es la facilidad de movilidad al no tener que arrendar un local fijo, de esta manera se puede buscar la mayor captación de clientes en sitios estratégicos.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

- Elaborar un plan de negocio para analizar la viabilidad y factibilidad de establecer una cafetería ambulante en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis de mercado para evaluar los factores que influyen en la ejecución del plan de negocio.
- Identificar la oportunidad de negocio mediante un análisis externo y de la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador.
- Realizar un estudio para definir el perfil del consumidor potencial mediante una investigación cuantitativa y cualitativa.

- Elaborar un plan de estrategias de marketing mediante el uso de investigación de mercados.
- Elaborar la estructura organizacional y filosofía del negocio.
- Evaluar la factibilidad del negocio mediante un análisis financiero.

2. Análisis Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entono externo

Para el presente plan de negocios se utiliza la herramienta PEST que ayuda a entender el entorno general que va a afectar el proyecto y permite realizar una planeación estratégica eficiente. También se utilizan las 5 fuerzas de Michael Porter para poder entender cómo se comporta la industria actual del proyecto.

2.1.1.1. Entorno Político

El Estado ecuatoriano está conformado por 5 poderes estatales que son los siguientes: “El poder Ejecutivo, el poder Legislativo, el poder Judicial, el poder Electoral y el poder Ciudadano” (Gutiérrez, 2015). El poder ejecutivo lo maneja estrictamente el Presidente de la República que actualmente es el Sr. Rafael Correa, que termina su mandato en mayo del 2017. El poder legislativo le corresponde a la Asamblea Nacional, conformada por 124 asambleístas. El poder o “función Judicial le corresponde a la Corte Nacional de Justicia que está conformada por 21 jueces por un periodo de 9 años” (Gutiérrez, 2015). El poder Electoral entra en función cuando hay consultas populares o elecciones cada 4 años, este lo controla el Consejo Nacional Electoral. “El poder Ciudadano está conformado por el Consejo de Participación Social y Ciudadano, la defensoría del

pueblo, la Contraloría General del Estado y las Superintendencias” (Gutiérrez, 2015).

El Ecuador a lo largo de su historia ha mantenido cierta inestabilidad política y ha sufrido golpes de Estado, por ejemplo, los más recientes fueron en los Gobiernos de Lucio Gutiérrez (20 de abril del 2005), Jamil Mahuad (21 de enero del 2000) y Abdalá Bucaram (6 de febrero de 1997). A partir del año 2007 se puede decir que el Ecuador ha tenido una estabilidad política ya que está por cumplirse dos periodos presidenciales sin derrocamientos. Al principio del primer periodo presidencial, Alianza País, partido político del actual presidente electo no contaba con un solo legislador dentro del Congreso. Para la reforma Constitucional del 2009, el partido logra introducir 59 legisladores. “En las últimas elecciones del 2013, el partido Alianza País logró introducir a 100 de 137 asambleístas teniendo casi un poder total dentro de la Asamblea Nacional” (Zeas, S.F).

En el año 2007, cuando el Sr. Rafael Correa empezaba su mandato, tenía un 73% de aceptación de la población y la credibilidad del Presidente era del 68%. Actualmente, en su último año de gobierno estos se han reducido drásticamente. “datos publicados por la firma **Cedatos** en mayo de 2016 muestran que el 58% de la población no aprueban la gestión del Presidente y el 67% de la población no cree su palabra” (El Comercio, 2016). El gobierno se ha caracterizado por su política proteccionista y por ser parte del socialismo del siglo XXI.

Dentro de este último año ha existido incertidumbre en la población en cuanto a lo que será el futuro político del país ya que en el mes de octubre se anunciaron los candidatos definitivos para las elecciones de febrero del 2017, por el momento

todavía no está autorizada la campaña electoral y tampoco se conocen las propuestas concretas de los candidatos.

Es importante mencionar que, a pesar de los factores negativos, también se han desarrollado políticas positivas que favorecen al plan de negocio. Por ejemplo, el MAGAP en el año 2012 intervino en 6 factores importantes para transformar e impulsar la agricultura ecuatoriana. Entre los más importantes está el incremento de la productividad en los pequeños y medianos productores, sin duda favorece directamente al desarrollo del negocio planteado.

Dentro del aspecto legal se puede destacar los derechos constitucionales de personas naturales y jurídicas enmarcadas en la nueva constitución del Ecuador (2008). Primero, el Estado garantizará sin discriminación el goce de los derechos establecidos en la constitución. “De igual manera el trabajo se lo considera como un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará remuneraciones y retribuciones justas al igual que el desempeño de un trabajo saludable, y libremente escogido o aceptado” (Constitución del Ecuador, 2008). El orden de la de Supremacía Legal en el Ecuador se define de la siguiente manera, primero la constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier ordenamiento jurídico. El orden jerárquico se establece en el siguiente orden en el Art. 425: “La Constitución; los tratados y convenios internacionales; leyes orgánicas; leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.” (Constitución del Ecuador, 2008).

2.1.1.2. Entorno Económico

Según la última actualización de las estadísticas del (Banco Mundial, 2016), “Ecuador registró un PIB de \$100.9 mil millones en el 2015, con un crecimiento del PIB de apenas 0,3% y registró una inflación del 4%”. Dentro de los pronósticos de las perspectivas económicas mundiales, la tasa de crecimiento anual del PIB a precios de mercado sobre la base de dólares de Estados Unidos; “Ecuador para el 2016 tiene un pronóstico de crecimiento -3,99% y para el 2017 de -4,02%” (World Bank Org, 2016).

Otro dato importante es la Tasa de incidencia de la pobreza sobre la base de la línea de pobreza nacional. “La tasa de pobreza nacional es el porcentaje de personas que vive debajo de la línea de pobreza nacional. (...)” (Banco Mundial, 2016). Según las estadísticas, Ecuador en el 2010 tenía una tasa del 32,8% mientras que para el 2014 bajó a 22,5% como se muestra en la Figura N°1.

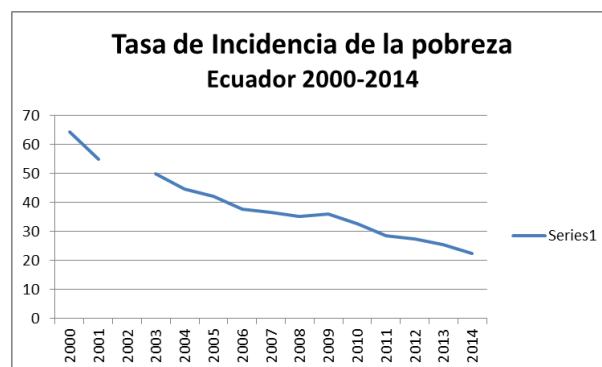


Figura N° 1: Tasa de Incidencia de la pobreza Ecuador 2000-2014

Tomado de: Banco Mundial

A pesar de que los datos de la última década mostrados anteriormente reflejan una situación positiva, actualmente están en riesgo por la caída del precio del petróleo desde el año 2014 que refleja contracción y desaceleración económica, además se debe tomar en cuenta la apreciación del dólar que genera menor

competitividad de los productos ecuatorianos en el exterior. “A consecuencia de estos factores, entre el 2014 y el 2015 el índice de pobreza subió de 22,5% a 23,3%” (Banco Mundial, 2016). “Así mismo, la economía está prevista que caiga 4,5% este año y 4,3% en el 2017” (El Universo, 2016), como lo estableció el FMI antes del terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016 en la zona costera del Ecuador. Además de los pronósticos negativos, “se estima que a causa del terremoto el costo de reconstrucción sea de 3% del PIB” (Banco Mundial, 2016).

Es importante mencionar que a pesar que la perspectiva general es negativa, existen ciertas industrias que no se han visto afectadas por la crisis. Un ejemplo es el sector de elaboración de alimentos y agroindustria, que desde el año 2005 al 2015 registró un crecimiento de 54,92% y una tasa promedio anual de 8% llegando a tener el 7,3% de participación en el PIB (Ekos Negocios, 2015). De igual manera, la industria manufacturera llegó a tener un crecimiento de 3,38% en el 2015, la cual está compuesta por diferentes industrias donde la industria de alimentos y bebidas es la más importante con un peso del 38% (Ekos Negocios, 2015).

Los ingresos neto brutos (INB) per cápita tuvieron un crecimiento desde el año 2000 hasta el 2014. En el año 2000 el INB fue de \$1540 y en el 2014 fue de \$6090, para el año 2015 baja a \$6010 como lo muestra el siguiente gráfico.

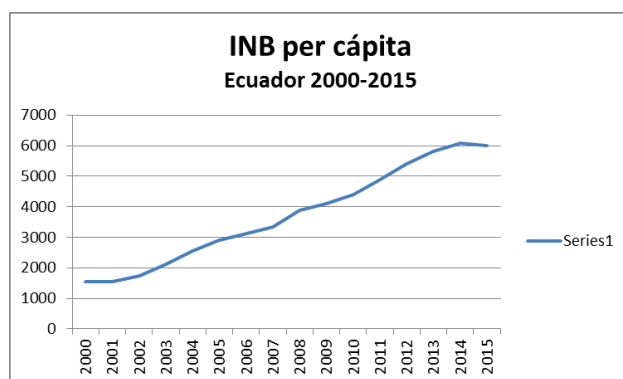


Figura N°2: INB per cápita Ecuador 2000-2015

Tomado de: Banco Mundial

El Ecuador a partir de la baja del precio del petróleo y del terremoto sufrido en el mes de abril del año 2016 ha entrado en un nuevo periodo muy complejo donde tendrá que cuidar la estabilidad económica y acoplarse a los nuevos desafíos que le presenta el contexto internacional. Por el estado actual de la economía que vive el país deberá invertir bien el gasto público para que no se vea afecto el progreso que se logró en la reducción de la pobreza. Tendrá que cautivar a los inversionistas extranjeros y locales sembrando mayor confianza para ellos.

2.1.1.3. Entorno Social

Según el INEC (2016, S/P), el Ecuador tiene una población total de 16.530.746 personas en el año 2016. Las proyecciones para el año 2017 son de 16.778.994 personas.

Los resúmenes de los resultados de pobreza nacional presentados en junio de 2016 indican que la pobreza nacional se ubicó en 23,7% y la pobreza extrema en 8,6%. De este modo “se considera a una persona pobre a aquella que recibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 84,65 mensuales y pobre extremo si percibe menos de USD 47,70” (INEC, 2016). Según los mismos estudios realizados por el INEC en el mes de junio de 2016, de la población total, el 69,8% está en edad de trabajar, el 67,8% se encuentra económicamente activa y 32,2% se encuentra económicamente inactiva; en números reales esto significa que 3.7 millones de personas se encuentran inactivas. Del total de las personas económicamente activas, el 5,3% se encuentran desempleados, es decir que hay 416.883 personas sin empleo.

El analfabetismo en el Ecuador tiene una tendencia a bajar. En los sectores rurales se puede ver que existen mayores fluctuaciones en los porcentajes de analfabetismo, por ejemplo, en el año 2011 existe un incremento significativo del 16,2% al 17, 9% mientras que el analfabetismo en los sectores urbanos si tiende a bajar o mantenerse más constante que en el sector rural.

“En Ecuador el ingreso total promedio en área urbana es de USD 1.046,3 y en área rural es de USD 567,1. Los gastos o egresos en el sector urbano son en promedio de USD 943,2 y en los sectores rurales USD 526,20”. (INEC, 2012)

Sobre la cultura, el Ecuador goza de una diversa riqueza cultural. Cada región ha logrado conservar y transmitir sus costumbres a nuevas generaciones, siendo estas muy variadas de provincia a provincia. En general, muchas de las costumbres y celebraciones se llevan a cabo de la mano de la religión católica que fue impuesta por la conquista española y que sigue siendo la religión más practicada en el país. En cuanto al idioma, el español es el oficial, pero existen 14 dialectos ancestrales todavía adoptados por minorías. El Ecuador es un país pluriétnico, donde el ecuatoriano ha logrado identificarse por su empatía, “Ecuador lidera la lista de países más empáticos del mundo”. (El Comercio, 2016).

El Ecuador es uno de los países con mayor diversidad de flora y fauna por metro cuadrado. En fauna se destaca por ser el país en América Latina con más especies de aves, posee el 18% de todas las especies de aves del mundo. En su flora; en el país se han identificado 2725 especies de Orquídeas, incluyendo el 11% del total de Orquídeas del mundo. Adicionalmente, al estar ubicados en la línea ecuatorial, las condiciones climáticas son muy favorables para la agricultura.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

Para diciembre de 2015 el INEC hizo una encuesta para ver las tecnologías de la información y comunicación en los hogares ecuatorianos. Primero se determinó el equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional. Del 2012 al 2015 el incremento en computadores portátiles fue de 10,9% y el incremento de computadores de escritorio fue de 1,3%. En el sondeo también se obtuvo información sobre la telefonía móvil y fija. El resultado fue que el 89,5% de los hogares tienen al menos un teléfono móvil lo que significa 7,8% más que en el 2012, en cuanto a la telefonía fija ésta bajó en 4,5%.

El acceso a Internet a nivel nacional ha tenido un incremento constante, del 2012 al 2015 ha aumentado en 10,3%, es decir que el 32,8% de los hogares tiene acceso a Internet. En el sector urbano, el crecimiento entre el 2012 y 2015 fue de 9,6%. En las áreas rurales el incremento en el acceso a Internet fue de 8,9% lo que significa que el 13,7% de los hogares en zonas rurales tienen acceso a Internet como lo muestra la Figura N°3.

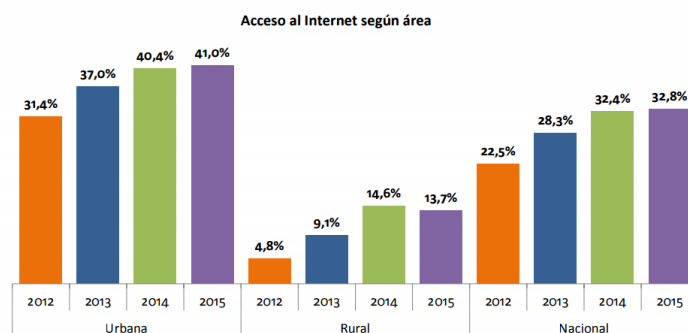


Figura N° 3: Acceso a Internet según área

Tomado de: INEC

2.1.2. Análisis de la Industria

La compañía tendrá por objeto dedicarse a cualquiera de las operaciones comprendidas dentro del Nivel 2 del CIIU: **Servicio de Alimentos y Bebidas**; así como también podrá comprender las **etapas o fases de producción de Bienes/Servicios**.

La empresa se encuentra bajo el código CIIU de Actividad de Nivel 2 # **I56** y Código CIIU de Actividad Principal **#I5610.03** según la base de Datos del INEC y del Portal Web de la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2012).

La descripción **I5610.03** comprende: “Preparación y Suministro de comidas para su consumo inmediato de manera ambulante, mediante un vehículo motorizado o no motorizado; actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: cafés, tiendas de jugos de fruta, vendedores ambulantes de bebidas, etc.” (Superintendencia de Compañías, 2012).

2.1.2.1. Poder de negociación de clientes

La industria de alimentos y bebidas es un sector amplio donde se puede encontrar negocios desde grandes productores de comida y bebidas como marcas globales como Coca Cola, PepsiCo, Frito Lay hasta pequeños restaurantes y cafeterías. Este mercado está segmentado principalmente por nivel socio económico del consumidor. Un ejemplo claro son los establecimientos de almuerzos ejecutivos, donde se puede encontrar almuerzos desde \$2,00 hasta \$18,00.

Desde el punto de vista de las cafeterías, también existen grandes marcas nacionales e internacionales compitiendo en un mismo segmento de mercado. Entre las empresas competidoras están Juan Valdez, Sweet & Coffee, Coffee and Co, El Español entre otras marcas locales y franquicias. Dependiendo del nivel socio económico, las personas podrán escoger marcas que tienen precios más accesibles como cafés solubles o dirigirse a establecimientos donde el precio es más alto. Básicamente, los precios están establecidos por segmento socio económico, donde el consumidor podrá escoger la empresa dependiendo de sus posibilidades, pero será difícil negociar directamente con las empresas por lo que se considera que este factor competitivo tiene un nivel bajo.

2.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Ecuador consta entre las 10 naciones con mayor tendencia a iniciar nuevos negocios según el ranking del Monitor Global de Emprendimiento, aplicado localmente por ESPAE Graduate School of Management. La calidad de las empresas nacientes mejora, pues cada vez identifican más oportunidades en el mercado, sin embargo, la mayoría aún son de baja escala tanto en niveles de inversión como en generación de empleo. (...) Muchos de los emprendimientos fracasan por su informalidad, solo el 14% reporta haber desarrollado un plan de negocios. (Revista Gestión N°208, Pág. 56, Julio 2013)

“Para poder tener un negocio de venta ambulante de cualquier producto se debe cumplir ciertos requisitos contemplados en la Ordenanza Municipal 0280” (Municipio de Quito, 2012). En la ordenanza se establece que se debe realizar un curso de manejo de alimentos y sanidad para poder operar bajo el permiso de

venta autónoma. “La ordenanza contempla en el marco del respeto al espacio público, diferenciándolos a negocios fijos, semi-fijos, ambulantes, ocasionales y temporales (...)” (Municipio de Quito, 2012). Dentro de la industria no existe barrera de entrada que dificulte el ingreso de nuevos participantes, en contraste son varios los estímulos y motivaciones que tienen los nuevos emprendedores para ingresar a la industria, de esta manera se considera que este factor tiene un nivel de competitividad alto.

2.1.2.3. Poder de negociación de proveedores

El Ecuador se ha caracterizado por ser un país productor de materia prima, en su mayoría, productos agrícolas que son los principales insumos dentro de la industria de alimentos y bebidas. Existen numerosos ofertantes de insumos para esta industria por lo que facilita el poder de negociación por parte del comprador. Dentro de la industria cafetera, para emprender un negocio de bebidas derivadas del café lo principal es el café, azúcar, leche y desechables. El Ecuador es productor de café y los precios de distribuidor varían de \$8 a \$15 el Kg de café según su tipo. El Ecuador también tiene industria ganadera, la leche se puede conseguir a 0,60 ctvs. el litro, el azúcar tiene un valor de \$1,00 el kg. El insumo con mayor complicación al no tener muchos productores, son los vasos. La gran mayoría de empresas de vasos en Ecuador son solo distribuidores de vasos elaborados en Colombia como Carsnack o Ecopublic y para negociar el precio se lo hace por volumen. Considerando estos factores, el poder de negociación de proveedores es relativamente bajo.

2.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Existen muchos productos que pueden sustituir las bebidas derivadas del café. Entre los productos más importantes y con más aceptación en el mercado están

las bebidas energizantes, jugos naturales, té de especialidad, infusiones, *smoothies*, té chai, entre otras opciones. Actualmente ha incrementado el negocio de casas de té como Tippy Tea. La gente estaba acostumbrada a ir específicamente a cafeterías, pero ahora es tendencia ir a casas de té como la mencionada anteriormente. El té es la principal bebida sustituta del café, por ese motivo muchas cafeterías introdujeron en su menú la opción de té e infusiones para captar a aquellos clientes que prefieren esta bebida. Encontrar productos sustitutos a los derivados del café es muy fácil y cada vez se crea mayor tendencia en estos productos. Al considerar todos los factores mencionados, se puede ver que la amenaza de productos sustitutos es media porque existen mecanismos para contrarrestar dicha amenaza.

2.1.2.5. Rivalidad entre Competidores

Como se mencionó anteriormente, la industria es muy competitiva en todos sus segmentos ya sea en la producción de alimentos como *snacks* o de bebidas como gaseosas, también en cafeterías y restaurantes. Un ejemplo muy claro es la fuerte competencia entre Coca Cola y Pepsi o entre Inalecsa y Frito Lay. Dentro de la industria cafetera se puede ver como Sweet & Coffee trata de abarcar parte del mercado de Juan Valdez y El Español. Adicionalmente, también se debe considerar como competencia a las diferentes marcas de café soluble como Nescafé, Colcafé, entre otras. Se podría decir, que la industria es concentrada, porque pocas empresas abarcan la mayor participación del mercado.

Dentro de la descripción económica del CIIU **I5610.03** se puede decir que no existe mayor competencia, pero de todas maneras se debe tomar en cuenta al resto de negocios en la industria por lo que se considera que este factor competitivo tiene un nivel alto.

2.2 Conclusiones

Para elaborar las conclusiones sobre el entorno externo, se elaboró una matriz EFE (Anexo N°1). Los factores evaluados fueron 11 oportunidades y 7 amenazas encontradas en los análisis PEST y Porter. Las conclusiones fueron las siguientes:

- Los factores políticos como el control de la Asamblea Nacional por parte de Alianza País y la incertidumbre política son una amenaza para el negocio.
- La estabilidad política genera una oportunidad para el negocio.
- Los pronósticos negativos del crecimiento económico del país son una amenaza para el negocio y cualquier tipo de inversión, tanto extranjera como local.
- La caída del precio del petróleo ha generado una contracción y desaceleración económica, afectando el desarrollo positivo del plan de negocio.
- El incremento del INB, la reducción de la pobreza extrema y la gran cantidad de personas en edad para trabajar generan oportunidades para el desarrollo del negocio.
- El acceso a las TIC's a nivel nacional aumentó, esto genera oportunidades para los negocios al usar los medios masivos de comunicación.
- El poder de negociación de clientes es bajo, este es un factor importante para analizar la oportunidad del negocio.
- Existe una gran cantidad de oferta de proveedores por lo que su poder de negociación es bajo, esto crea una oportunidad para el desarrollo del negocio.
- Al no haber barreras de entrada a la industria, existe una gran amenaza de nuevos competidores que afectan directamente al desarrollo del negocio.

- Los productos sustitutos también son una amenaza, pero se puede contrarrestar al introducirlos dentro del menú como lo han hecho muchas cafeterías.
- Es necesario considerar que existe mucha competencia en la industria y se deben tomar medidas para poder pelear con las grandes marcas.
- Existe una oportunidad para el negocio, ya que la Industria Manufacturera tuvo un crecimiento significativo en el 2015, donde la Ind. De Alimentos y Bebidas representa el 38%

Después de evaluar todos los factores tomados en cuenta en la matriz EFE, ponderados y puntuados; se obtuvo una puntuación ponderada total de 2,995 que está sobre la media de 2,5. De cierto modo, el resultado quiere decir que, la empresa puede aprovechar estas oportunidades existentes y minimizar los efectos negativos de las amenazas. De todas maneras, el resultado obtenido puede mejorar ampliando sus estrategias para aprovechar de mejor manera las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

3. Análisis del cliente

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Se realizó un análisis del cliente para poder comprender cuáles son los gustos y preferencias de los potenciales clientes. La herramienta utilizada fue una investigación de mercados exploratoria, utilizando mecanismos de investigación cualitativos y cuantitativos. Para el levantamiento de información se optó por técnicas como entrevistas a profundidad, *focus groups* y encuestas.

Primero se determinaron los lugares objetivos donde se planea desarrollar el negocio para medir la factibilidad y la aceptación que podría llegar a tener el

negocio en estas ubicaciones. Dentro de los lugares objetivos, se seleccionaron dos potenciales sectores geográficos dentro Distrito Metropolitano de Quito:

- Administración Zonal Eugenio Espejo: La Administración Zonal Norte o Eugenio Espejo tiene 388.708 personas (Alcaldía Quito, 2016) que representa el 15,12% de las 2.239.191 personas que tiene el D.M. de Quito. Para la investigación de mercados se tomó en cuenta a las personas entre 19 y 65 años de edad que representa el 67%, es decir, 264.178 personas están dentro del rango según los datos proporcionados por la Alcaldía de Quito.
- Administración Zonal Tumbaco: Dentro de esta Administración está la Parroquia de Cumbayá que es uno de los potenciales lugares para desarrollar el negocio. Según los datos proporcionados por el Gobierno Autónomo de Cumbayá (2013, S/P), “esta parroquia tiene 32.000 habitantes”. El número de personas dentro del rango de 19 a 65 años son cerca de 21.440 personas, según datos proporcionales a la Administración Zonal Norte.

3.1.1 Resultados Entrevistas a Profundidad (Anexo N°2 y N°3)

La primera entrevista se realizó a David Miño, barista profesional, cafeólogo y dueño de la cafetería Isveglio, que se ha convertido en un referente dentro de sector empresarial en la Avenida 12 de Octubre en Quito. La razón principal por la que se realizó el contacto con David Miño fue por su experiencia en el emprendimiento de una cafetería y su conocimiento en el cultivo y preparación de café de alta calidad o café de especialidad. El diario el Comercio realizó un artículo sobre su trayectoria en enero de 2016.

Su evangelización fue inmediata: clases, asesorías en las zonas cafeteras y hasta campeonatos de **barismo**. La primera competencia que se hizo en Ecuador (2012), en la que quedó campeón, fue el presagio de que empezaba a gestarse la cultura del café, su más grande sueño (El Comercio, 2016).

La entrevista a David Miño se llevó a cabo el día 11 de mayo de 2016 en la cafetería Isveglio, ubicada en la calle Francisco Salazar y 12 de Octubre en la ciudad de Quito. La entrevista consistió de 9 preguntas (Anexo N°2). Los objetivos principales de la entrevista fueron conocer un poco la trayectoria, problemas, desafíos que tuvo Isveglio en sus inicios además del criterio personal de David Miño sobre el mercado y la idea del negocio planteado. Los principales hallazgos obtenidos fueron los siguientes:

- La entrevista buscó un estimado para las ventas iniciales. Con la experiencia de David Miño se pudo saber que en su cafetería vendía cerca de 60 tazas diarias.
- En un principio el producto que más demanda tenía era el Cappuccino y actualmente es el Espresso. Esta información ayuda a entender la participación que tendrá cada producto sobre el total de ventas
- La entrevista también ayudó a entender como está segmentado el mercado y los diferentes nichos que puede tener. La cafetería de David Miño se identifica frente a la competencia por el café de especialidad, donde el cliente busca algo distinto o vivir una experiencia diferente a la habitual de las cafeterías tradicionales, en este sentido parte de la diferenciación está ligado directamente al servicio. De cierto modo esta información indica que existen diferentes nichos en el mercado; se puede definir diferentes perfiles de consumidores como los que prefieren las cafeterías tradicionales y los que buscan un servicio más especializado.

- Una de las preguntas de la entrevista estaba enfocada al criterio de David sobre una cafetería ambulante. En su opinión, él cree que este modelo de negocio sí tendría éxito en la ciudad de Quito y que el mismo está pensando en abrir un negocio con características similares. Igualmente, en su opinión, los mejores sectores para este tipo de negocio son La República del Salvador, González Suárez, Amazonas y el Parque de la Carolina.

La segunda entrevista se realizó a Andrés Del Hierro, Jefe de Cafeterías de la cadena “El Español” del Grupo KFC. Fue importante realizar la entrevista a Andrés por su conocimiento del mercado y el manejo de importantes cadenas de cafeterías. Adicionalmente, tiene experiencia en emprendimiento ya que hace 6 años abrió su empresa de Catering de Crepes.

La entrevista a Andrés Del Hierro se llevó a cabo el día 6 de octubre de 2016 en la cafetería El Español en la Vía Interoceánica y Av. Pampite en el C.C Plaza Cumbayá. La entrevista consistió de 7 preguntas (Anexo N°3). Entre la información obtenida más importante está la siguiente:

- Parte de la entrevista se enfocó en saber el crecimiento actual del mercado. Andrés pudo aportar con información valiosa, dentro de las estadísticas que tiene del grupo KFC se ha visto que el panorama no ha sido el mejor en el último año ya que la cadena de cafeterías El Español ha tenido un crecimiento negativo de 1%, pero que para un negocio nuevo un crecimiento del 8% estaría bien. Esta información ayuda a comprender el estado actual del mercado.
- Los tipos de café que más demanda tienen son: Cappuccino y Mocaccino aunque también es muy común el Espresso.
- Desde la perspectiva de Andrés, un negocio de venta ambulante en Quito sí tendría aceptación y ahora más por lo que ha entrado en tendencia los

negocios de *Food trucks*. Esta información es alentadora, ya que indica que existe un potencial interés y mercado para el modelo de negocio.

- Por último, Andrés cree que existen algunos lugares estratégicos para establecer el negocio como la Av. 12 de Octubre, que a su criterio es un sector empresarial grande donde no existe mayor oferta de cafeterías. Otro lugar estratégico es Cumbayá, cerca de la Universidad San Francisco de Quito por su alto volumen de estudiante y el perfil socio – económico. La Av. Amazonas donde se construye la nueva plataforma gubernamental también es un lugar potencial. Es importante comprender los potenciales sectores estratégicos para el negocio desde el punto de vista de expertos.

3.1.2 Resultados *Focus Group* (Anexo N°4)

El *Focus Group* realizado consistió de un testeo de café (Taza de Espresso) de 9 proveedores de la ciudad de Loja y Zaruma. El grupo que participó del testeo fue de 5 personas, con un rango de edad de 23 a 33 años con diferentes ocupaciones.

Los aspectos que se evaluaron fueron los siguientes: aroma, acidez, cuerpo, sabor, retrogusto, cualidades percibidas y puntuación personal. La calificación para cada aspecto se definió de la siguiente forma; 1 una calificación muy mala y 5 una calificación muy buena. El propósito del *Focus Group* era identificar los dos mejores proveedores de café orgánico que se pueda adaptar al Cappuccino sin perder su esencia.

Tabla N°1: Clasificación para Testeo de Café

Número de Taza	Marca	Ciudad	Tipo de Café
1	Caxarumi	Loja	Espresso
2	El Cafetal	Zaruma	Natural

3	Café Criollo	Loja	Tradicional
4	Cafecom	Loja	Gourmet
5	Caxarumi	Loja	Natural
6	Café Hernández	Loja	Rubio
7	Café Criollo	Loja	Especial
8	Caxarumi	Loja	Gourmet
9	Café Mandango	Loja	Natural

Después 40 minutos de testeo se obtuvieron los siguientes resultados más importantes:

Tabla N°2: Resultados *Focus Group*

Aspectos	Taza #4	Taza #5	Taza #7	Taza #8
Aroma	Chocolate	Frutal, Floral	Dulce	Frutal, Dulce
Acidez	Alta	Media	Alta	Media
Cuerpo	Fuerte	Fuerte	Intenso	Fuerte
Sabor	Bueno	Excelente	Bueno	Excelente
Calificación	4	5	4	5

Por medio del *Focus Group* realizado se pudo concluir que el café que más les gustó es de la marca Caxarumi, en su presentación Natural y Gourmet. Estos dos tipos de cafés obtuvieron las calificaciones más altas y mantienen sus cualidades esenciales al ser elaborados como Cappuccino.

3.1.3 Resultado Encuestas (Anexo N°5)

Para elaborar las encuestas primero se debe sacar una muestra de toda la población, los resultados de esta muestra representan a la población general con

un margen de error. Coincidentemente, para los dos segmentos descritos anteriormente, se debe tomar una muestra de 96 personas según la siguiente fórmula, donde el nivel de confianza representa a los mercados de consumo:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}}$$

n = 96

Z	1,96
α	0,05
1-α	0,95
p	0,50
q	0,50
N	264178
E	0,10

Ecuación N°1: Fórmula de Cálculo Muestral

Tomado de: Galindo, 2015, pág.386

La encuesta consistió de 12 preguntas cerradas de opción múltiple, casillas de verificación y cuadrillas de valores (Anexo N°5). Dentro del presente plan de negocio, se requiere 50 encuestas, lo que quiere decir que el margen de error subió de 10% a 13,5%. Los resultados más relevantes de las encuestas son los siguientes:

- El estudio se realizó a personas de 19 a 65 años, el mayor número de personas que respondieron la encuesta se encuentran en un rango de edad entre 19 y 35 años, representando el 82,7% de los encuestados.
- La pregunta principal para poder continuar con el desarrollo de la encuesta se enfocaba en que si a la persona le gusta o no el café; obteniendo un resultado positivo de un 88,5% de aceptación.
- Posteriormente, la encuesta buscaba conocer los gustos y preferencias de las personas en cuanto a los diferentes tipos de café. Para el desarrollo de la encuesta se seleccionaron las 5 bebidas principales que se encuentran en el menú de una cafetería tradicional (Espresso, Americano, Cappuccino, Mocaccino y Latte) calificadas del 1 al 5, siendo 1 la peor y 5 la mejor. Los

resultados arrojados muestran que el 36,95% les gusta más el Cappuccino, seguido por el 34,78% que prefieren el Mocaccino y por último está el Espresso como la bebida menos aceptada con el 39.13%.

- El 54,4% de los encuestados beben café fuera de casa entre 3 a 5 veces a la semana por lo menos una taza durante el día.
- Un hallazgo importante es que solo el 56,5% de los encuestados sabe lo que es el café orgánico y el 88,5% de este grupo prefiere consumir un producto orgánico.
- El precio sugerido por los encuestados y que estaría dispuestos a pagar es el siguiente por tipo de café: Espresso \$1,25; Cappuccino \$2,50; Mocaccino \$2,50; Americano \$1,50; Latte \$2,00.
- El 95,7% de los encuestados si estaría dispuestos a tomar una taza de café en una cafetería ambulante. Estos datos son importantes ya que refleja que si existe una oportunidad de negocio latente.
- El 81,8% de las personas prefiere comprar un café en el sector de Cumbayá y al 91,3% le gustaría enterarse de noticias y novedades del negocio por medio de Redes Sociales.

4. Oportunidad de Negocio

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

La oportunidad de negocio está basada en un profundo análisis de los factores externos evaluados, como también de los hallazgos en la investigación a clientes. Dentro del escenario político, Ecuador ha logrado mantenerse en estabilidad durante los últimos 10 años, sin embargo, no ha podido atraer a inversionistas y asegurar una legislación continua que no ponga en riesgo a las empresas que operan en el país. El actual gobierno posee la gran mayoría de legisladores dentro

de la Asamblea Nacional y su política ha sido proteccionista/socialista, poniendo en riesgo la seguridad de la empresa privada. Sin embargo, existen nuevas políticas que crean oportunidad para el negocio, una de estas es la reforma agraria impulsada por el MAGAP para fomentar la producción de pequeños y medianos agricultores.

Por la caída del precio del petróleo en el 2014 el panorama económico no ha sido el mejor, repercutiendo en el crecimiento económico durante el 2016. Por otro lado, se debe considerar los aspectos positivos que existen como el incremento del INB y la reducción de la tasa de pobreza nacional que son factores alentadores para el negocio. Además, que una de las industrias que más peso tienen sobre el PIB es la manufacturera, esta industria incluye a la de alimentos y bebidas que representa el 38% del total de industrias dentro de la manufactura. Es importante mencionar que en el 2015 la industria creció 3.38%.

En cuanto al entorno social, es propicio que la población económicamente activa llegue al 67%. Un aspecto favorable es disponer de mano de obra calificada, es positivo también la reducción del analfabetismo. Otro indicador importante es la tendencia al incremento de los ingresos netos familiares, otorgando un mayor poder adquisitivo a las personas.

La oportunidad de negocio también se sustenta con el análisis de las fuerzas de Porter. Primero se demostró que el poder de negociación de clientes es bajo porque el mercado ya tiene un promedio de precios establecidos. También se analizó la amenaza de nuevos competidores que es alta por no tener muchas barreras de entrada, pero al ser pioneros en este concepto de negocio existe la oportunidad de posicionar rápidamente la marca.

Adicionalmente, la gran cantidad de ofertantes y productores de los insumos requeridos para el negocio facilita el poder de negociación con proveedores, de esta manera su poder de negociación es bajo. Por otro lado, se analizó que la amenaza de productos sustitutos es media, pero esto puede ser contrarrestado al incorporar estos productos dentro del menú y así satisfacer otro tipo de necesidades.

Por último, dentro del análisis externo está la rivalidad entre competidores. Se determinó este factor tenía una calificación alta, pero esta amenaza puede ser contrarrestada al tener diferentes segmentos donde las empresas pueden entrar a competir.

Finalmente, los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa son muy relevantes para determinar la oportunidad real del negocio. Primero, en las dos entrevistas a expertos se pudo entender que sí existe una oportunidad de negocio bajo el concepto planteado, estos resultados fueron corroborados con la información obtenida de las encuestas, donde el 95,7% de los encuestados si estarían dispuestos a consumir café en una cafetería ambulante.

También se debe tomar en cuenta que el negocio está enfocado a ofertar un producto orgánico. Por este lado, existe una oportunidad ya que el 88,5% de los encuestados prefieren consumir productos orgánicos. Adicionalmente, la frecuencia de consumo es favorable para el negocio porque el 76.1% de los encuestados toman al menos una taza diaria de café.

Además, al no tener que depender de un local comercial y tener una fácil movilidad, la idea de negocio puede ampliarse a diferentes tipos de ocasiones de consumo como son las ferias, bazares, atención de eventos sociales y corporativos.

Por las diferentes razones planteadas y la investigación realizada se concluye que existe oportunidad para el negocio. Además, es una idea diferente que no se ha aplicado antes en el país. Parte de la innovación se centra en la necesidad de generar negocios más ecológicos y amigables con el medio ambiente por las mismas exigencias del mercado actual y los cambios constantes en normativas por reducir la contaminación generando una responsabilidad social empresarial.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

En base a la investigación de mercado se puede definir al mercado objetivo como las personas que habitan, estudian o trabajan en sectores de nivel socio – económico medio alto – alto, con un rango de edad de 19 a 65 años. Estas personas por lo general consumen un café diario fuera de casa y prefieren que sea café 100% orgánico; buscan conceptos innovadores y están dispuestos a probar productos que estén fuera del concepto común de venta, también que tengan un sentido ecológico, es decir les interesa el cuidado del medio ambiente.

El proyecto está dirigido a personas que no tienen tiempo de sentarse y tomar relajadamente un café en una cafetería tradicional. Estas personas tampoco están

dispuestas a consumir café de máquinas *vending* o café instantáneo de oficina porque buscan un producto más elaborado y de mejor calidad. El concepto tiene sus bases en la cultura americana – europea donde la gente compra estos productos para “llevar”, los disfruta en el camino a su trabajo o durante sus actividades; se lo puede ver como un concepto “*Take and go*”. Está relacionado con el concepto que tienen los *Food trucks* pero aplicado en triciclos. En teoría se busca una estrategia de Marketing Diferenciado por lo que conlleva el concepto del negocio que no ha sido aplicado en el Ecuador. Por lo general las cafeterías en Ecuador se establecen en locales comerciales. Para evitar la réplica del concepto, los modelos de los triciclos serán patentados.

5.1.2 Propuesta de Valor

Ofrecer un café de excelente calidad, escogiendo los proveedores cuidadosamente para asegurarse que el producto sea 100% orgánico. Además, al comprar en “Dale Pedal Café” el cliente se está asegurando que el producto que compró no dejó huella de carbono por el concepto 100% ecológico de la cafetería ambulante donde el triciclo es impulsado por el cuerpo humano y asistencia eléctrica, además que la producción del café no utilizó ni pesticidas ni fertilizantes que contaminan el ambiente. El negocio manejará métodos de extracción por infusión y por presión, a diferencia de las cafeterías tradicionales que se enfocan solo en la extracción por presión. “Dale Pedal Café” se acerca hacia el cliente en vez de que el cliente vaya al negocio, de esta manera el cliente podrá tener siempre un café arábigo de excelente calidad más cerca que cualquier otra cafetería fomentado la cultura del café y dejando atrás el tradicional café soluble.

5.2 Mezcla de Marketing

La marca escogida es “Dale Pedal Café” ya que refleja el principal aspecto para poder llevar a cabo el negocio que es por medio de un triciclo, además es un nombre llamativo y en muchas ocasiones la frase “Dale Pedal” se utiliza en Quito para expresar que todavía se puede entregar un poco más de esfuerzo. De esta manera el nombre llega a tener un significado de esfuerzo y un recordatorio para cada persona que llegue a formar parte de la empresa de que cualquier cosa se lo debe hacer con esfuerzo. Adicionalmente, el nombre representa una alternativa y un camino hacia la ecología.



Figura N°4: Branding

Adaptada de: Inhabitat (Triciclo)

5.2.1 Producto

Los productos principales que se van a vender son bebidas derivadas del café, algunos sustitutos y ciertos productos complementarios. En un principio se prevé vender las siguientes bebidas y productos:

- Espresso
- Americano
- Cappuccino
- Té
- Fudge Brownie
- Humita

Todas las bebidas serán elaboradas con café arábigo de altura sembrado sobre los 1800 msnm y 100% orgánico. En general el café orgánico tiene una gran

calidad por lo que se requiere un mayor cuidado que el café normal porque no usa pesticidas ni fertilizantes. El consumidor que aprecia el café es conocedor de las cualidades que diferencia este café arábigo y por eso lo valora.

Todas las bebidas serán servidas en vasos de papel de caña ecológicos y biodegradables para bebidas calientes, que comparte el concepto ecológico del negocio. La presentación del vaso varía dependiendo de la bebida que será servida. Para el Espresso específicamente se utilizará un vaso de 4oz, mientras que para los demás tipos de café y té se utilizará vasos de 8oz. El diseño de los vasos es simple, es un vaso con fondo blanco y tapa negra. El vaso tendrá estampado el logo “Dale Pedal Café” en sus dos presentaciones, el uniforme será un delantal rojo con el logo estampado (Anexo N°6).

Características de las Bebidas:

Espresso: es una forma de preparación de café de origen italiano. Como su nombre lo indica, un Espresso se prepara ese momento. La manera más adecuada de tomarlo es saboreándolo instantáneamente, se sirve en el vaso de 4oz.

Tabla N°3: Costeo Espresso

Materia prima directa	Cantidad	Nec	Costo	Unitar	Costo	Total de Insumo
Café Caxarumi (Gramos)	9		\$0,00950	\$		0,0855
Agua (Mililitros)	125		\$0,00027	\$		0,0338
Azucar Stevia Sweet (Sobres 2gramos)	2		\$0,08365	\$		0,1673
Materia Prima Indirecta						
Vaso de 4 oz	1		\$0,04560	\$		0,0456
Servilletas impresas	2		\$0,02280	\$		0,0456
Removedor	1		\$0,00855	\$		0,0086
			Total	\$		0,3863

Cappuccino: es una bebida de café de origen italiano, generalmente esta bebida es servida en vaso de cristal, aunque en la mayoría de cafeterías lo sirven en vasos de cartón o para bebidas calientes. Los ingredientes son café, leche y espuma de leche al vapor. Esta bebida se sirve en vaso de 8oz.

Tabla N°4: Costeo Cappuccino

Materia prima directa	Cantidad Nec	Costo Unitar	Costo Total de Insumo
Café Caxarumi (Gramos)	9	\$0,00950	\$ 0,0855
Agua (Mililitros)	125	\$0,00027	\$ 0,0338
Leche Vita Semidescremada (Mililitros)	210	\$0,00090	\$ 0,1890
Azucar Stevia Sweet (Sobres 2gramos)	2	\$0,08365	\$ 0,1673
Materia Prima Indirecta			
Vaso 8 oz	1	\$0,06840	\$ 0,0684
Tapa 8 oz	1	\$0,04000	\$ 0,0400
Capuchón 8 oz	1	\$0,03500	\$ 0,0350
Servilletas Impresas	2	\$0,02280	\$ 0,0456
Removedor	1	\$0,00855	\$ 0,0086
Portavasos (Unidad Doble)	1	\$0,06000	\$ 0,0600
		Total	\$ 0,7331

Americano: muchos también lo pueden conocer como café filtrado. Teóricamente, un café americano es un Espresso y agua hervida. Este tipo de café se servirá en vaso de 8oz.

Tabla N°5: Costeo Americano

Materia prima directa	Cantidad Necesaria	Costo Unitar	Costo Total de Insumo
Café Caxarumi (Gramos)	9	\$0,00950	\$ 0,0855
Agua (Mililitros)	305	\$0,00027	\$ 0,0824
Azucar Stevia Sweet (Sobres 2gramos)	3	\$0,08365	\$ 0,2510
Materia Prima Indirecta			
Vaso 8 oz	1	\$0,06840	\$ 0,0684
Tapa 8 oz	1	\$0,04000	\$ 0,0400
Capuchón 8 oz	1	\$0,03500	\$ 0,0350
Servilletas Impresas	2	\$0,02280	\$ 0,0456
Removedor	1	\$0,00855	\$ 0,0086
Portavasos (Unidad Doble)	1	\$0,06000	\$ 0,0600
		Total	\$ 0,6764

Té: el té hace significado a la planta como a la infusión que se obtiene a partir de las hojas de esta planta. Dentro de las opciones de té que se ofrece están las siguientes: *Berries & Roses* (Té negro Ceylon, con pétalos de rosas y frutos del bosque), *Conqueror* (Te negro Ceylon, canela en rama, trocitos de jengibre, clavo de olor y un toque de vainilla), Marroquí (Te verde con menta), *Rooibos* (Arbusto proveniente de Sudáfrica, no contiene teína ni cafeína). Todos los *blends* serán entregados por un proveedor.

Tabla N° 6: Costeo Té

Materia prima directa	Cantidad Necesaria	Costo Unitario	Costo Total de Insumo
Té (Gramos)	2	\$0,13680	\$ 0,2736
Agua (Mililitros)	220	\$0,00027	\$ 0,0594
Azucar Stevia Sweet (Sobres 2gramos)	3	\$0,08365	\$ 0,2510
Materia Prima Indirecta			
Vaso 8 oz	1	\$0,06840	\$ 0,0684
Tapa 8 oz	1	\$0,04000	\$ 0,0400
Capuchón 8 oz	1	\$0,03500	\$ 0,0350
Servilletas Impresas	2	\$0,02280	\$ 0,0456
Removedor	1	\$0,00855	\$ 0,0086
Portavasos (Unidad Doble)	1	\$0,06000	\$ 0,0600
Sobres	1	\$0,04560	\$ 0,0456
	Total	\$	0,8871

Adicionalmente, dentro del menú también se tienen bocaditos complementarios como *Fudge Brownies* que se los compra a \$1,00 y Humitas a \$0,50 ctvs por unidad, ambos se compran directamente a un proveedor.

Todo el modelo de negocio en sí es un servicio que se realiza en una cafetería adaptada en un triciclo donde se instalan todos los artículos necesarios para llevar a cabo el negocio (Figura N°4). El servicio se llevará a cabo 6 días a la semana en un horario de 07h00 a 21h30. Dentro del horario establecido, se manejará por dos turnos, el primero empieza a las 06h30, donde se tiene 30 minutos antes de la apertura para adecuar el triciclo para la jornada y se termina las 14h30. El segundo turno empieza a las 13h30 y se termina con el cierre a las 21h30. Existe

un tiempo de transición para el cambio de turno de 13h30 a 14h30. El estimado en unidades de venta para un horario de 8 horas es 60 tazas según la información obtenida en la entrevista a David Miño y validada en estudio de campo realizado a la competencia. Se optó por tener una jornada de doble turno, es decir, 16 horas laborales, para así aprovechar todas las ocasiones de consumo durante el día que son básicamente 4 principales que se las podría tomar como horas pico de trabajo. La primera ocasión de consume es en la mañana al ingreso de las oficinas de 07h00 a 08h30, posteriormente existe otra ocasión de consumo a media mañana o un break de 10h30 a 11h30. También se considera el “*after lunch*” que es de 14h30 a 15h30 y un “*after office*” de 17h30 a 19h30. Las ocasiones de consumo mencionadas amplían las unidades de tazas vendidas durante la jornada a el doble aproximadamente, por lo que en realidad se pronostica empezar con un promedio de 100 tazas diarias por 6 días a la semana.

5.2.2 Precio

Existen diferentes maneras para fijar el precio de un producto. Puede ser basada en los costos, en la competencia, en la demanda, en el valor agregado, entre otros. En este caso el análisis de fijación de precios se realizará en base de la investigación de mercados realizada, es decir, en base de la demanda y de la competencia.

Según la información recolectada en la pregunta N°9 (Anexo N°5) de la encuesta, las personas determinaron el precio que estarían dispuestos a pagar por cada tipo de café. En base a los resultados se obtienen los siguientes precios para cada producto.

Tabla N°7: Precios establecidos por la demanda

Producto	Precio Establecido S/IVA
Espresso	\$1,25
Cappuccino	\$2,50
Americano	\$1,50

Para tener una referencia sobre el mercado, a los precios establecidos en la Tabla N°7 se los puede comparar con los precios fijos en el mercado en las cafeterías tradicionales como, El Español perteneciente al grupo KFC y con Sweet & Coffee. Según el estudio de mercado, los precios establecidos en las encuestas son similares a los precios establecidos por las cafeterías mencionadas.

Tabla N°8: Menú “El Español” precios sin IVA al mes noviembre 2016

Producto	Simple	Doble
Clásico (Espresso)	\$1,40	\$1,60
Americano	-	\$1,70
Cappuccino	-	\$2,60
Té	-	\$2,60
Postre de Chocolate	-	\$3,25

Tomado de: El Español

Tabla N°9: Menú “Sweet & Coffee” precios sin IVA al mes noviembre 2016

TIPO DE CAFÉ	IDEAL	GRANDE
---------------------	--------------	---------------

Espresso	\$1,00	\$1,55
Americano	\$1,30	\$1,70
Cappuccino	\$1,90	\$2,60
Té	-	\$2,30
Fudge Brownie	-	\$2,50
Humita	-	\$2,25

Tomado de: Sweet & Coffee

La estrategia de precios de “Dale Pedal Café” se basa en una paridad a la competencia seleccionada cafetería “El Español” porque tienen un producto de calidad alta, precio competitivo y una marca posicionada a nivel local

Tabla N°10: Menú “Dale Pedal Café”

TIPO DE CAFE	PEQUEÑO 4oz	MEDIANO 8oz
Espresso	\$1,30	-
Americano	-	\$1,55
Cappuccino	-	\$2,40
Té	-	\$2,25
Fudge Brownie		\$2,25
Humita		\$2,00

La forma de pago más conveniente es en efectivo, debido a que es un producto de bajo desembolso. Adicionalmente, se contará con *datafast* para poder aceptar pagos con tarjetas de débito y si se diera el caso, aceptar tarjetas de crédito.

Se realizó un primer acercamiento con la Asociación de Estudiantes de la Universidad San Francisco que está justamente ubicada dentro de uno de los

sectores potenciales para el negocio. El descuento se otorgaría únicamente a los estudiantes que presenten el carnet de la universidad.

La estrategia de precios se basa en la paridad con la competencia, que generalmente se utiliza en casos que no se busca ganancias por las economías de escala y el objetivo es enfrentar a la competencia. La estrategia de entrada será la misma. Los ajustes de los precios se los realizara dependiendo del comportamiento del mercado y también en base a la inflación del país.

5.2.3 Plaza

Dentro de la plaza primero se debe establecer la ubicación del negocio. En base a la investigación de mercado y a las preferencias de las personas, se pudo concluir que el lugar óptimo para establecer el negocio es en Cumbayá por el sector de la Universidad San Francisco de Quito. Este sector puede ser un punto estratégico por la gran afluencia de personas ya que la universidad cuenta con cerca de 12 mil estudiantes. Del total de las personas encuestadas el 81,8% prefieren que el negocio esté en este sector. A parte de ser un sector universitario, está teniendo también un crecimiento empresarial y urbanístico.

El negocio estaría ubicado sobre la Calle Diego de Robles, al frente de la Universidad San Francisco de Quito (Anexo N°7). Un aspecto importante sobre el sector es la construcción de un proyecto urbanístico sobre la Av. Pampite desarrollado por Uribe & Schwarzkopf junto con Yoo Starck. Este proyecto sin duda es favorable para Dale Pedal Café porque incrementa el número de personas habitando en el sector y también cuenta con un espacio específico para oficinas. Además de las oportunidades mencionadas, también se debe tomar en

cuenta el perfil del cliente, que en este sector encaja perfectamente con el nivel socio – económico.

Otro lugar potencial es el sector de la República del Salvador en Quito. Es un sector más explotado en cuanto al tema de cafeterías y restaurantes donde existe mayor competencia en referencia a Cumbayá. La afluencia de gente en el sector de la República del Salvador es mayor porque se ha convertido en un sector empresarial y comercial, aunque también es un excelente lugar residencial. Otros sectores potenciales son en la Av. 12 de octubre, Amazonas y Pereira, y el Boulevard de la Naciones Unidas. Dentro de los objetivos, se espera abrir un nuevo triciclo en cada uno de los lugares potenciales cada 6 meses.

También es importante tomar en cuenta el manejo de inventario y logística. La materia prima principal que es el café se produce en Loja, por lo que el envío se lo hará de manera terrestre con un tiempo aproximado de entrega de 14 a 36 horas. Los canales de distribución son de mutuo acuerdo entre el proveedor y la empresa. Se llegó a un acuerdo que los envíos se realizarán por medio de la empresa Servientrega a la dirección 2 de Agosto OE7-251 en Tumbaco donde se encuentran las bodegas de Dale Pedal Café. Al principio se va a manejar un inventario de 7kg semanales de café, para así siempre tener un tueste fresco. Esta cantidad es calculada en base a la información obtenida de la entrevista a David Miño y a la jornada de trabajo establecida. Los cambios en los pedidos tendrán que ser de acuerdo a la demanda.

El inventario de productos relacionados a la producción de las bebidas como vasos, té, tapas, servilletas, azúcar, leche, removedores y portavasos se realizará de manera distinta. El té, azúcar y leche se lo maneja de forma mensual. Por

otro lado; los vasos, tapas servilletas, removedores y portavasos se hace por pedido mínimo ya que tienen *branding* propio. En este caso el pedido mínimo por cada ítem es de 5000, por lo menos el pedido se debe realizar cada dos o tres meses dependiendo el ítem. En servilletas, removedores y portavasos se manejará un periodo de dos meses, mientras que vasos y tapas se lo hará cada 3 meses.

5.2.4 Promoción

La comunicación de promociones, noticias y novedades del negocio se lo hará por medio de redes sociales. En las encuestas que se realizaron, le gente decidió que la mejor manera de comunicar y por la cual ellos prefieren estar en contacto con la empresa, es por medio de redes sociales. Actualmente, muchas empresas han aprovechado estas herramientas tecnológicas y el marketing digital para estar en contacto con los clientes. Es un método fácil de usar que llega masivamente a las personas sin tener que invertir grandes cantidades de dinero como son los anuncios por radio, vallas publicitarias y comerciales en televisión. Las mismas redes sociales permiten establecer el mercado objetivo al que la empresa quiere llegar. A parte de que las personas logran leer la información proporcionada por la empresa, ellos también tienen la oportunidad de compartir la misma información con amigos y familiares siendo este un mecanismo de boca a boca virtual.

Para el manejo de redes sociales se contratará a una agencia de marketing digital, "Login MKT Digital", para que elabore todo el diseño de los post que se publicarán en Facebook, Instagram y Twitter. Se tendrá un presupuesto de \$300 mensuales que será exclusivamente para el pago del fee de la agencia. Adicionalmente, se estableció un presupuesto de \$210 para tener una publicación diaria durante el mes. Cada publicación tendrá un periodo de circulación masiva de 7 días.

El manejo de relaciones públicas igualmente se realizará por medio de los “*Fan Pages*” de las redes sociales. En las mismas se puede responder mensajes y quejas, enviar comunicaciones, promociones y novedades.

Al principio como apertura del negocio, se entregarán tarjetas promocionales a los clientes. Estas tarjetas serán de consumo, por la compra de 4 cafés el cliente puede llevarse el quinto gratis. Cada tarjeta tendrá un periodo de validez de 15 días y el cliente podrá solicitar una nueva tarjeta hasta agotar stock. El objetivo de las tarjetas de consumo es incentivar a la compra y fidelizar al cliente.

La táctica de ventas que se aplica al negocio es la venta directa, ya que la persona que quiera comprar alguno de los productos deberá acercarse directamente al lugar donde se encuentre el triciclo de Dale Pedal Café. El personal de ventas que esté de turno ese momento le proporcionará toda la información sobre los productos y beneficios adicionales que ofrece Dale Pedal Café a sus clientes.

Igualmente, también existen políticas de servicio al cliente que son simples. Se basan en que el cliente siempre tiene la razón. Al ser un servicio *Take and Go* la única garantía que se puede ofrecer es que, si el producto presenta algún inconveniente visible y fuera de del margen de calidad, al no ser del agrado del cliente se procede a cambiarlo o dar el reembolso correspondiente.

A parte de los esfuerzos publicitarios mencionados anteriormente, Dale Pedal Café también participará en ferias nacionales e internacionales desarrolladas en la ciudad de Quito como estrategia de activación de marca y aumentando su

presencia en el mercado. Parte de los beneficios que se tiene al momento de participar en ferias es el acercamiento a medios de comunicación como periódicos, revistas, entrevistas en radio y televisión. Dentro del cronograma anual de ferias (Anexo N° 8), se busca participar en las siguientes ferias y adicionalmente tener diferentes incentivos promocionales.

Tabla N°11: Costos Incentivos Promocionales

Incentivos	Costos
Tarjetas de Consumo	\$ 40,00
Promoción "Share" en Facebook por café gratis	\$ 50,00
Feria Grand Bazaar Gourmet	\$ 250,00
Feria Grand Bazaar Navidad	\$ 250,00
Feria Grand Bazaar Mamá, Papá y Yo	\$ 180,00
Feria Expo Foods & Beverages	\$ 500,00
Feria Oil & Power	\$ 500,00
Feria Expominas	\$ 400,00
Feria Expomedical	\$ 400,00
Feria Seguros Expo - Conference	\$ 400,00
Feria Festival Del Film Francés	\$ 200,00
Feria Expo Navidad	\$ 200,00
Feria El Zoco	\$ 200,00

Todas las estrategias mencionadas e incentivos promocionales se las consideran como estrategias *Push* ya que en los primeros dos años el enfoque promocional es captar potenciales clientes, atraerlos hacia el negocio y fidelizarlos. En base a estas estrategias y a la información proporcionada en la investigación de mercado se define nuevamente que se proyecta una venta de 100 cafés diarios.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana enfocada en la producción de bebidas derivadas del café mediante procesos totalmente ecológicos y amigables con el medio ambiente, enfocada en hombres y mujeres que no poseen el tiempo de ir a una cafetería tradicional, siempre fomentando el respeto a empleados y clientes y generando rentabilidad para sus accionistas.

6.1.2 Visión

Ser la mejor cafetería ambulante ecuatoriana para el año 2022, reconocida por el respeto a nuestros empleados, clientes y medio ambiente ofreciendo siempre productos de la mejor calidad y diferenciando nuestro servicio.

6.1.3 Objetivos de la Organización

6.1.3.1 Objetivo General

- Ser la cafetería ambulante mejor posicionada en el mercado de Quito para el año 2022.

6.1.3.2 Objetivos Específicos

- Tener al menos 5 cafeterías ambulantes ubicadas cerca de lugares estratégicos como centros corporativos en Quito para finales del año 2019

(Cumbayá – Universidad San Francisco, Amazonas y Pereira – Plataforma Gubernamental, República del Salvador y Suecia, Av.12 De Octubre Sector Swiss Hotel y Boulevard de la Naciones Unidas).

- Ampliar la cobertura nacional hacia ciudades como Cuenca y Guayaquil para el año 2022.
- Incrementar las ventas a 4000 cafés mensuales por cafetería ambulante para principios del segundo año de operación (2018).
- Innovar los modelos de los triciclos para actualizar la imagen corporativa para el año 2022.

6.2 Plan de Operaciones

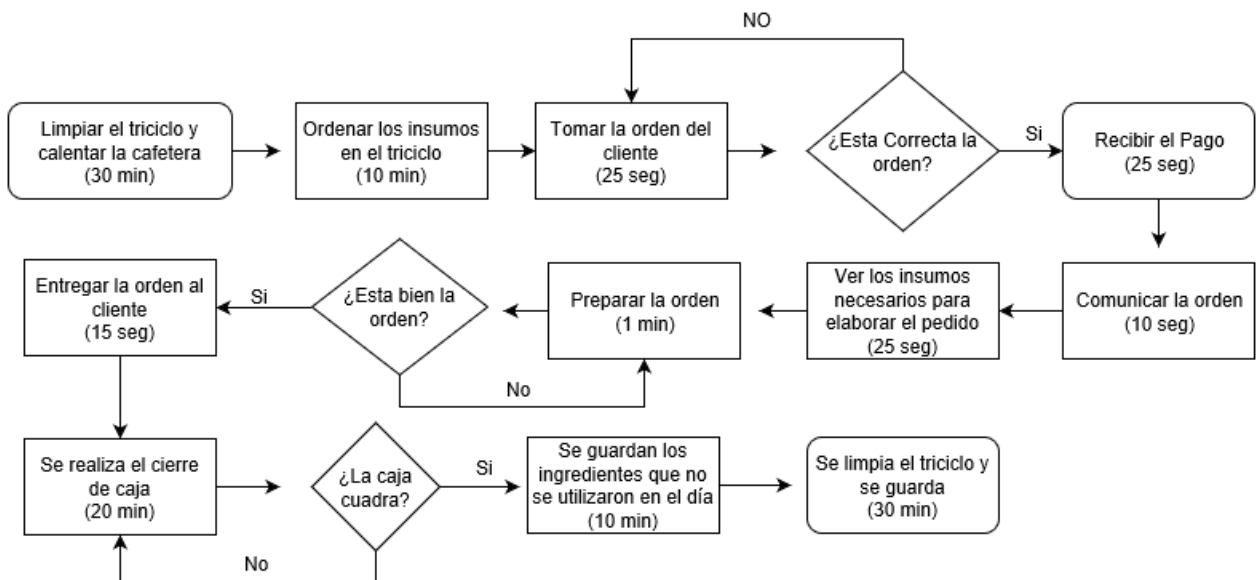


Figura N°5: Plan de Operaciones

6.2.1 Requerimiento de equipos, maquinaria e infraestructura

Para el desarrollo del negocio se requieren los siguientes equipos y herramientas:

Triciclo: Triciclo repartidor de café con asistencia eléctrica, tres hornillas a gas, compartimiento refrigerado de 56 x 26 x 17cm, tanque de agua potable y aguas grises, grifo de agua, techo y mesa desplegable, mostradores, luces frontales y traseras, sistema de audio y generador eléctrico.

Tabla N°12: Equipos y Herramientas

Equipo/Herramienta	Cantidad	Marca	Precio
Licuada	1	Oster	\$73,00
Generador Electrico (4500w)	1	Porten	\$659,20
Cafetera Industrial	1	Gaia Nera	\$2600,00
Molino Industrial	1	Quality Espresso	\$800,00
Triciclo Repartidor	1	Dale Pedal Café	\$2500,00
TOTAL			\$6632,20

El único espacio físico requerido básicamente es de 2,9x1,6x2,00 mts que son las dimensiones del triciclo (Anexo N°9). Adicionalmente se necesitará una oficina y bodega de 50mts en el sector de Tumbaco. El costo de arriendo del metro cuadrado en Tumbaco es de \$8.

6.3 Estructura Organizacional

La constitución de la compañía es una sociedad anónima. En un principio tendrá 3 socios accionistas principales con un capital suscrito de \$30.618,00 dividido en acciones iguales, indivisibles, ordinarias y normativas de \$1,00 de valor nominal cada una. El costo total de la constitución de la empresa es de \$1950,72.

La razón por la que se optó por una sociedad anónima es principalmente por la limitación de responsabilidad de los socios a la cuantía de sus aportaciones. Otra razón es que la figura societaria facilita la transferencia de acciones representativas de capital social a un tercero. Adicionalmente, si los socios deciden abrir la participación accionaria no existe un límite de terceros que desean aportar o comprar acciones de la empresa.

La representación legal será conjunta entre Gerente General y Presidente.

Los comparecientes o accionistas iniciales serán:

Tabla N°13: Capital Suscrito Accionistas

Nombre de los Accionistas Suscriptores	Número de Acciones	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital por pagar
Ponce Agustín	10206	\$10206.00	\$10206.00	\$0.0
Carbo Joaquín	10206	\$10206.00	\$10206.00	\$0.0
Becerra Rafaela	10206	\$10206.00	\$10206.00	\$0.0
TOTALES	30618	\$30618.00	\$30618.00	\$0.0

Al principio es complicado tener una estructura organizacional amplia por la falta de recursos económicos. Siendo esto un factor importante para el buen funcionamiento de la empresa se optó por empezar con un Gerente General, un Gerente Financiero, un Supervisor de Establecimientos y cuatro operarios encargadas de la atención de los triciclos. El Gerente General se encargará de la planeación estratégica, manejo de marketing y la administración de los puntos de venta, al igual que el proceso de selección, reclutamiento y capacitación del personal de ventas. Se definió que en un principio el Gerente General tendrá una remuneración de \$1750,00 más los beneficios de ley. El Gerente Financiero se encargará del manejo de la contabilidad de la empresa, contacto con proveedores, adquisición de insumos y presupuestos para operaciones. Se estableció una remuneración de \$1500,00 en un principio más beneficios de ley. El supervisor de

establecimientos, se encargará del control de las personas encargadas de la atención y el control de insumos en los establecimientos. Tendrá una remuneración de \$450,00 más beneficios de ley.

Para cumplir con los horarios de trabajo, se contratarán 4 personas encargadas de la venta, manejando la atención entre dos personas. En caso de que, por algún motivo de fuerza mayor, alguno de los encargados de la atención en el punto de venta no pueda trabajar, este será sustituido por el Supervisor del Establecimiento. El sueldo establecido para los 4 operarios es de \$366,00 más los beneficios de ley.

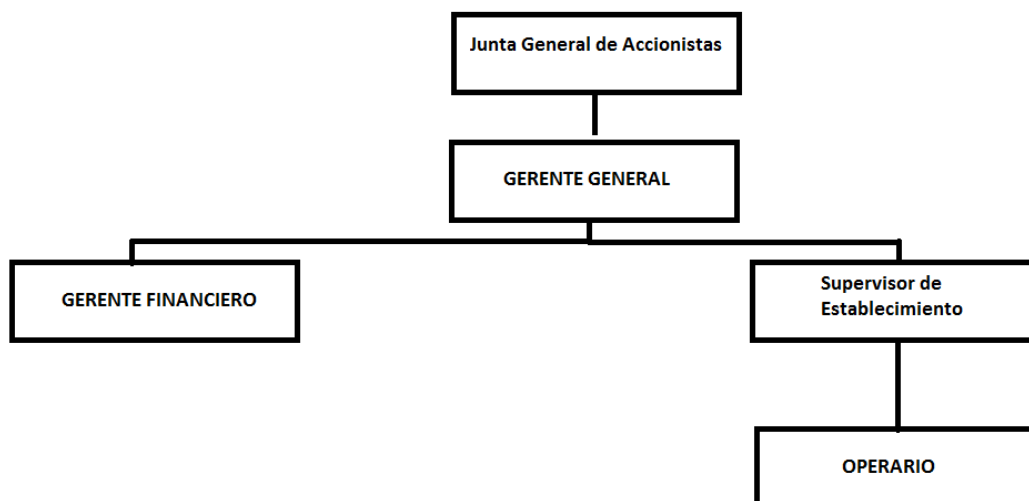


Figura N° 6: Organigrama Inicial

Posteriormente, conforme al progreso del negocio y en base a su crecimiento, se espera llegar a tener un organigrama más amplio como el siguiente:

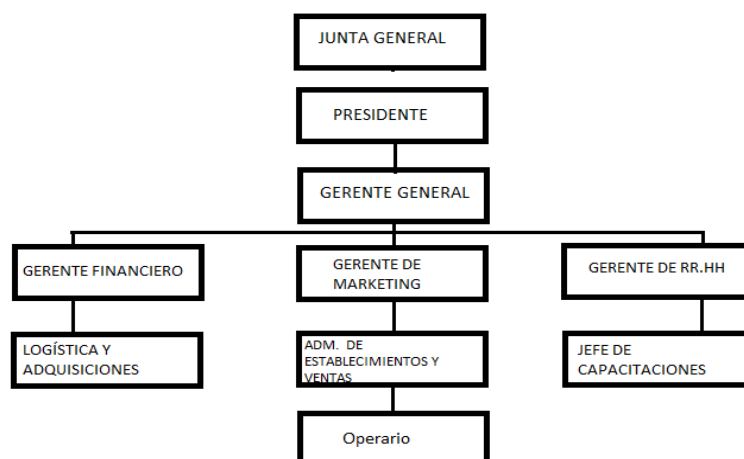


Figura N°7: Organigrama Esperado

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos

Tabla N°14: Proyección de Ingresos

AÑO	1	2	3	4	5
INCREMENTO	3,00%	6,54%	7,49%	8,12%	3,070%
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	52549	119647	171856	186124	197223
INCREMENTO	0,00%	2,40%	2,40%	2,40%	2,40%
PRECIO	\$ 2,19	\$ 2,24	\$ 2,30	\$ 2,35	\$ 2,41
TOTAL INGRESO EN VENTAS	\$ 115.081,98	\$ 268.314,51	\$ 394.646,32	\$ 437.670,29	\$ 474.899,40

Las proyecciones en base de la investigación de mercado y estrategias *Push* son de 100 unidades de venta diarias, 6 días a la semana con un crecimiento de hasta 8% anual por ser un nuevo negocio. El incremento en los precios se calculó en base a la inflación, es decir 2,4%, según el diario El Comercio, 2016. Según estos pronósticos la empresa logra incrementar sus ventas de \$115.081,98 a \$474.899,40 en 5 años. Existe un incremento significativo del primer año al tercero, esto es por los nuevos puntos de venta en los sectores estratégicos mencionados.

Tabla N°15: Proyección de Costos y Gastos

Materia Prima Directa	1	2	3	4	5
Inventario Inicial MPD	\$ 23.757,19	\$ 54.045,33	\$ 77.575,28	\$ 84.016,28	\$ 88.842,08
Compras MPD	\$ 27.349,18	\$ 56.689,87	\$ 78.064,41	\$ 84.573,02	\$ 81.562,97
Inventario Final MPD	\$ 27.349,18	\$ 56.689,87	\$ 78.064,41	\$ 84.573,02	\$ 81.562,97
Costo de producción MPD	\$ 23.757,19	\$ 54.045,33	\$ 77.575,28	\$ 84.016,28	\$ 88.842,08
TOTAL COSTO MPD	\$ 51.106,37	\$ 110.735,20	\$ 155.639,69	\$ 168.589,30	\$ 170.405,05
Materia Prima Indirecta	1	2	3	4	5
Inventario Inicial MPI	\$ 12.991,26	\$ 29.553,88	\$ 42.420,87	\$ 45.943,04	\$ 48.581,95
Compras MPI	\$ 14.955,49	\$ 31.000,00	\$ 42.688,35	\$ 46.247,48	\$ 44.601,48
Inventario Final MPI	\$ 14.955,49	\$ 31.000,00	\$ 42.688,35	\$ 46.247,48	\$ 44.601,48
Costo de Producción MPI	\$ 12.991,26	\$ 29.553,88	\$ 42.420,87	\$ 45.943,04	\$ 48.581,95
TOTAL COSTO MPI	\$ 27.946,75	\$ 60.553,88	\$ 85.109,22	\$ 92.190,52	\$ 93.183,43
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$ 86.840,36	\$ 195.104,35	\$ 279.707,59	\$ 301.883,47	\$ 319.627,22
UNIDADES PRODUCIDAS	\$ 52.548,85	\$ 119.646,52	\$ 171.855,73	\$ 186.124,30	\$ 197.223,05
COSTO DE PRODUCCION UNITARIO PROMEDIO	\$ 1,55	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,62	\$ 1,62
INCREMENTO GASTO	0,00%	2,40%	2,40%	2,40%	2,40%
Gasto Suministro de Oficina	\$ 3.600,00	\$ 3.686,40	\$ 3.774,87	\$ 3.865,47	\$ 3.958,24
Seguro de Maquinaria	\$ 2.652,88	\$ 5.836,34	\$ 7.958,64	\$ 7.958,64	\$ 7.958,64
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 1.800,00	\$ 1.843,20	\$ 1.887,44	\$ 1.932,74	\$ 1.979,12
Servicios Básicos	\$ 600,00	\$ 614,40	\$ 629,15	\$ 644,25	\$ 659,71
Gasto Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.915,20	\$ 5.033,16	\$ 5.153,96	\$ 5.277,66
Activación de Marca Ferias	\$ 3.580,00	\$ 3.580,00	\$ 3.580,00	\$ 3.580,00	\$ 3.580,00
Publicidad	\$ 6.120,00	\$ 6.266,88	\$ 6.417,29	\$ 6.571,30	\$ 6.729,01
Gasto de Constitución	\$ 1.950,72	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto ADM/OPERACIONALES	\$ 25.103,60	\$ 26.742,42	\$ 29.280,55	\$ 29.706,35	\$ 30.142,38
Gastos Operacionales	\$ 20.650,72	\$ 19.062,88	\$ 19.434,47	\$ 19.814,98	\$ 20.204,62
Gastos Indirectos de Fabricación	\$ 4.452,88	\$ 7.679,54	\$ 9.846,08	\$ 9.891,38	\$ 9.937,76
GASTO SUELDOS	1	2	3	4	5
Costo de mano de Obra Directa	\$ 37.717,52	\$ 89.635,27	\$ 130.733,35	\$ 141.617,46	\$ 150.736,26
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 6.872,10	\$ 11.803,14	\$ 15.852,95	\$ 17.136,26	\$ 18.250,10
Gastos Sueldos Operacionales	\$ 47.720,50	\$ 54.381,69	\$ 58.024,51	\$ 61.914,67	\$ 66.068,97
Total Gastos Sueldos	\$ 92.310,12	\$ 155.820,11	\$ 204.610,81	\$ 220.668,39	\$ 235.055,34

Analizando el total de costos de producción en comparación con la proyección de ingresos, a simple vista se puede ver que los ingresos empiezan a exceder a los costos desde el primer año, generando una oportunidad de negocio. Los sueldos tienen un incremento de 6,79% anual, en base a un promedio del incremento del

salario básico de los últimos 5 años. El incremento del gasto es en base a la inflación.

Tabla N°16: Margen de Utilidad

AÑO	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	23,31%	27,27%	29,11%	31,00%	32,69%
MARGEN OPERATIVO	-47,67%	-1,46%	9,12%	12,33%	14,53%
MARGEN NETO	-50,01%	-2,19%	5,80%	8,04%	9,59%

La Tabla N°16, nos muestra el margen de utilidad que se tiene antes de gastos, antes de participación e impuesto y después de impuestos respectivamente. En el primer año el margen operativo y neto es negativo por las pérdidas en el ejercicio. Posteriormente, a partir del tercer año, el margen neto es positivo.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla N°17: Inversión Inicial

Inversiones PPE	\$8.032,20
Inversiones Intangibles	\$3.000,00
Inventarios	\$0,00
Gastos Efectivos	\$40.000,00
TOTAL INVERSION	\$51.032,20
INICIAL	

La inversión total inicial está calculada en base a la inversión en Propiedad, Planta y Equipo, Intangibles y el Capital del Trabajo. En este caso, para iniciar las actividades, la inversión en PPE está dividida en Maquinaria y Equipos de Computación, como se mencionó anteriormente el costo de la Equipos y Maquinaria son de \$6632,20, los Equipos de Computación tienen un costo de \$1400,00. Dentro de los intangibles, se consideró un Software de Contabilidad

para manejar todas las operaciones. Los Gastos Efectivos representan al Capital de Trabajo, que se calculó en base al Estado de Flujo de Efectivo. Para este cálculo, se hizo una sumatoria de los flujos negativos negativo de efectivo al final de cada periodo, de esta manera el capital de trabajo compensa estos flujos negativos y permite a la empresa tener mayor liquidez. El valor requerido para el Capital de Trabajo es de \$40.000,00.

La estructura de capital está dividida por 60% capital propio de los accionistas y el 40% de deuda. El monto de la deuda es de \$20.412,88 que se pagará en un plazo de 5 años. Los socios/accionistas aportarán con \$30.619,32, dividido en 3 partes iguales.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla N°18: Estado de Resultados Empresa Dale Pedal Café

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 115.081,98	\$ 268.314,51	\$ 394.646,32	\$ 437.670,29	\$ 474.899,40
Costo de los productos Vendidos	\$ 86.840,36	\$ 195.104,35	\$ 279.707,59	\$ 301.883,47	\$ 319.627,22
UTILIDAD BRUTA	\$ 28.241,62	\$ 73.210,16	\$ 114.938,73	\$ 135.786,82	\$ 155.272,17
Gasto Sueldos	\$ 47.720,50	\$ 54.381,69	\$ 58.024,51	\$ 61.914,67	\$ 66.068,97
Gastos Generales	\$ 20.650,72	\$ 19.062,88	\$ 19.434,47	\$ 19.814,98	\$ 20.204,62
Gasto Depreciación	\$ 466,67	\$ 466,67	\$ 466,67	\$ -	\$ -
Gasto Amortización	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-\$ 41.596,26	-\$ 1.701,09	\$ 36.013,08	\$ 54.057,17	\$ 68.998,59
Gasto Intereses	\$ 2.278,96	\$ 1.876,93	\$ 1.423,92	\$ 913,45	\$ 338,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-\$ 43.875,22	-\$ 3.578,02	\$ 34.589,16	\$ 53.143,72	\$ 68.660,34
15% participación de trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 5.188,37	\$ 7.971,56	\$ 10.299,05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 43.875,22	-\$ 3.578,02	\$ 29.400,79	\$ 45.172,16	\$ 58.361,29
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 6.468,17	\$ 9.937,88	\$ 12.839,48
UTILIDAD NETA	-\$ 43.875,22	-\$ 3.578,02	\$ 22.932,62	\$ 35.234,29	\$ 45.521,80

Este estado de resultados muestra que la empresa empieza a generar utilidades desde el tercer año de operaciones, por ende, se demuestra la viabilidad del

proyecto. Existe un incremento significativo del segundo al tercer año. Esto es por las reinversiones que se realizan en los dos primeros años, generando así una mayor capacidad productiva.

Tabla N°19: Estado de Situación Financiera

AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 52.843,87	\$ 32.496,34	\$ 57.222,22	\$ 95.254,79	\$ 144.747,36	\$ 191.240,31
corrientes	\$ 41.811,67	\$ 9.666,41	\$ 22.594,55	\$ 62.093,79	\$ 111.586,36	\$ 158.079,31
efectivo	\$ 40.000,00	\$ 3.977,52	\$ 12.718,23	\$ 51.444,39	\$ 100.056,54	\$ 158.079,31
cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
inventarios prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
inventarios materia prima	\$ 1.171,21	\$ 3.677,76	\$ 6.384,86	\$ 6.884,63	\$ 7.453,81	\$ -
inventarios sum. Fabricación	\$ 640,46	\$ 2.011,13	\$ 3.491,46	\$ 3.764,76	\$ 4.076,01	\$ -
No corrientes	\$ 11.032,20	\$ 22.829,93	\$ 34.627,67	\$ 33.161,00	\$ 33.161,00	\$ 33.161,00
Propiedad, planta y equipo	\$ 8.032,20	\$ 21.296,60	\$ 34.561,00	\$ 34.561,00	\$ 33.161,00	\$ 33.161,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 466,67	\$ 933,33	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -
PASIVOS	\$ 22.224,55	\$ 32.487,84	\$ 47.527,34	\$ 62.627,29	\$ 76.885,58	\$ 77.856,72
CORRIENTES	\$ 1.811,67	\$ 15.244,89	\$ 33.856,32	\$ 52.981,24	\$ 71.774,95	\$ 77.856,72
cuentas por pagar proveedores	\$ 1.811,67	\$ 5.688,89	\$ 9.876,32	\$ 10.649,39	\$ 11.529,82	\$ -
sueldos por pagar	\$ -	\$ 9.556,00	\$ 23.980,00	\$ 41.306,00	\$ 58.632,00	\$ 75.958,00
impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.025,84	\$ 1.613,13	\$ 1.898,72
No Corrientes	\$ 20.412,88	\$ 17.242,96	\$ 13.671,01	\$ 9.646,05	\$ 5.110,63	\$ -
deuda largo plazo	\$ 20.412,88	\$ 17.242,96	\$ 13.671,01	\$ 9.646,05	\$ 5.110,63	\$ -
PATRIMONIO	\$ 30.619,32	\$ 8,50	\$ 9.694,88	\$ 32.627,50	\$ 67.861,78	\$ 113.383,58
Capital	\$ 30.619,32	\$ 43.883,72	\$ 57.148,12	\$ 57.148,12	\$ 57.148,12	\$ 57.148,12
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 43.875,22	\$ 47.453,24	\$ 24.520,62	\$ 10.713,66	\$ 56.235,46
Comprobación:	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

El presente estado de situación financiera, muestra la proyección de los activos tanto corrientes y no corrientes de la empresa desde la inversión hasta el año 5. De igual manera se puede apreciar los pasivos corrientes y no corrientes, y el patrimonio empresarial.

Como se puede observar en la Tabla N°19, la empresa no tiene cuentas por cobrar ni inventario de productos terminados. La explicación es sencilla, la forma de pago es de contado por el bajo desembolso de los productos. En cuanto al inventario de productos terminados, la empresa no maneja esta cuenta ya que cada producto elaborado es entregado al cliente en ese instante. Por otro lado, en

cuento a los pasivos corrientes, la empresa maneja negociaciones de crédito de 30 días para el pago de insumos. Entre los activos no corrientes, Dale pedal Café principalmente tiene inversiones en Triciclos, molinos, cafeteras, licuadoras y generadores eléctricos cada 6 meses hasta llegar a tener 5 triciclos con los equipos necesarios.

Tabla N°20: Estado de Flujo de Efectivo

AÑO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	-\$32.852,55	\$12.312,65	\$42.751,13	\$ 53.147,57	\$ 63.133,39
Utilidad Neta	\$ -	-\$43.875,22	-\$ 3.578,02	\$22.932,62	\$ 35.234,29	\$ 45.521,80
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciación	\$ -	\$ 466,67	\$ 466,67	\$ 466,67	\$ -	\$ -
(+)Amortización	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -
(-)Variación Ctas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Variación Inventario Prod. Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Variación Materia Prima Directa	-\$ 1.171,21	-\$ 2.506,55	-\$ 2.707,10	-\$ 499,78	-\$ 569,18	\$ 7.453,81
(-)Variación Materia Prima Indirecta	-\$ 640,46	-\$ 1.370,67	-\$ 1.480,34	-\$ 273,29	-\$ 311,25	\$ 4.076,01
(+)Variación Ctas por pagar Proveedores	\$ 1.811,67	\$ 3.877,22	\$ 4.187,44	\$ 773,07	\$ 880,43	-\$ 11.529,82
(+)Variación Sueldos por Pagar	\$ -	\$ 9.556,00	\$14.424,00	\$17.326,00	\$ 17.326,00	\$ 17.326,00
(+)Variación Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.025,84	\$ 587,29	\$ 285,59
Actividades de Inversión	-\$11.032,20	-\$13.264,40	-\$13.264,40	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisiciones PPE y intangibles	-\$11.032,20	-\$13.264,40	-\$13.264,40	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$51.032,20	\$10.094,48	\$ 9.692,45	-\$ 4.024,96	-\$ 4.535,42	-\$ 5.110,63
(+)Variación Deuda Largo Plazo	\$20.412,88	-\$ 3.169,92	-\$ 3.571,95	-\$ 4.024,96	-\$ 4.535,42	-\$ 5.110,63
(-)Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Variación de Capital	\$30.619,32	\$13.264,40	\$13.264,40	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$40.000,00	-\$36.022,48	\$ 8.740,70	\$38.726,17	\$ 48.612,15	\$ 58.022,76
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$40.000,00	\$ 3.977,52	\$12.718,23	\$ 51.444,39	\$100.056,54
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	\$40.000,00	\$ 3.977,52	\$12.718,23	\$51.444,39	\$100.056,54	\$ 158.079,31

El estado de flujo de efectivo, permite analizar las inversiones a corto plazo cuando existe excedentes de efectivo. En el caso contrario, se debe definir la fuente de donde se obtendrán los recursos para el efectivo faltante. En el caso del proyecto, existía un déficit de efectivo por lo que se decidió aumentar en la estructura de capital \$40,000.00 para cubrir los flujos negativos financiado el 60% por capital propio y el 40% por deuda. Este valor es el capital de trabajo que necesita la empresa para mantenerse a flote.

Tabla N°21: Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -12.843,87	\$ -42.788,60	\$ 3.312,38	\$ 70.767,20	\$ 93.158,96	\$ 60.132,41
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ 7.569,01	\$ -47.469,47	\$ -1.503,98	\$ 65.798,18	\$ 88.017,91	\$ 54.797,52

Para realizar el flujo de caja, se inicia desde las utilidades antes de impuestos, intereses y participación para poder obtener el flujo de efectivo operativo neto (FEO), posteriormente se debe calcular la variación de capital de trabajo neto y los gastos de capital (CAPEX). La suma de los tres valores mencionados es el flujo de caja del proyecto. Para obtener el flujo de caja del inversionista se debe tomar en cuenta al flujo de caja del proyecto más el prestamos realizado, descontando los intereses y amortizaciones y sumando el escudo fiscal. Los dos flujos obtenidos, son la base para la aplicación del VAN y de la TIR.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

Las proyecciones de flujo de caja del inversionista se pueden observar en la tabla N° 21. A partir de estos flujos se puede calcular el VAN del inversionista, el periodo de recuperación y la TIR. En este caso, se empieza con un flujo positivo porque el valor del préstamo es mayor al valor inicial del flujo del proyecto.

Tabla N° 22: Tasa de Descuento (CAPM y WACC)

Tasa libre de riesgo	2,00%		
Rendimiento del Mercado	12,49%		
Beta	1,37		
Riesgo país	6,56%		
Tasa de Impuestos	33,7%	Beta Apalancada Industria:	0,95
CAPM	22,93%	R Deuda/Capital Empresa:	67%
WACC	16,94%	Beta Apalancada Empresa:	1,37

Para el cálculo de la tasa de descuento, tanto para el inversionista como para el proyecto se tomaron datos reales de la industria. La tasa libre de riesgo fue tomada en base a los bonos del tesoro americano. Los valores para calcular el rendimiento del mercado fueron tomados de Yahoo Finance de los valores del S&P500. La beta se obtuvo de la industria de alimentos según el portal de Damodaran. Se calculó la beta de la empresa apalancada en base a la razón de deuda/capital del proyecto. El riesgo país se tomó el valor indicado en el portal del Banco Central del Ecuador al 20 de diciembre de 2016 y la tasa de impuestos vigente en Ecuador. Como resultado se obtuvo un CAPM de 22,93%, lo que significa que la TIR del inversionista debe ser mayor a este porcentaje para que el proyecto sea viable para ellos. El WACC es del 16,94%, de igual manera la TIR del proyecto debe ser mayor a este porcentaje para que el negocio se pueda llevar a cabo.

Tabla N°23: Criterios de Valoración

	Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionistas	
VAN	\$	74.554,47	\$	61.441,23
IR		6,80		7,12
TIR		58,5%		94%
PRI		2,74		2,63

- **Valor Actual Neto (VAN):** este indicador financiero busca calcular el valor actual en el año cero de los flujos netos de efectivo de los 5 años

descontados la inversión inicial para ver si se obtiene alguna ganancia. En el caso del VAN del proyecto se obtuvo un valor de \$74.554,47 y el VAN de los inversionistas es de \$61.441.23, lo que significa que el proyecto es viable.

- **Índice de Rentabilidad (IR):** este es un método para valorar inversiones que mide la ganancia que se obtiene, en este caso por cada dólar invertido. El IR para el inversionista por cada dólar que invirtió, este le genera \$6,80 dólares. El IR del proyecto, por cada dólar que se invirtió, este genera \$7,12 dólares. En los dos casos es viable el proyecto ya que se genera más que la unidad invertida.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** este indicador es el que maximiza el retorno de la inversión, además que al utilizar la TIR como tasa de descuento, esta generará que el VAN sea igual a 0. Para ver si se acepta o no la TIR, se la debe comparar con el WACC y el CAPM, que indican que es el rendimiento mínimo que debe tener el negocio para ser viable. Desde el punto de vista de los inversionistas se tiene un CAPM de 22,93% y una TIR de 94% por lo que sin duda el negocio es viable para ellos. Desde el punto de vista del proyecto, se tiene un WACC de 16,94% y una TIR de 58,5% que de igual manera indica que el proyecto es viable.
- **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):** Según las Tabla N°23 y los flujos de caja del proyecto y del inversionista, los periodos de recuperación respectivamente son en el segundo año para ambos casos, aproximándose al tercero.

7.5 Índices financieros

- **Indicadores de Liquidez:**

Tabla N° 24: Indicadores de Solvencia y Endeudamiento

AÑO	1	2	3	4	5
Solvencia/Liquidez	0,63	0,67	1,17	1,55	2,03
Endeudamiento	100,0%	83,1%	65,7%	53,1%	40,7%

El resultado de Liquidez muestra con cuantos dólares cuenta la empresa para solventar cada dólar de obligaciones. En el primer año se podría decir que existe iliquidez ya que solo cuenta con 0,63 ctvs para respaldar \$1 de obligaciones. A partir del tercer año, la empresa ya tiene liquidez para enfrentar sus obligaciones.

Por otro lado, el indicador de endeudamiento muestra el grado de apalancamiento de la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Al principio se puede ver que la empresa depende mucho de sus acreedores y que su capacidad de endeudamiento es baja. Se puede ver que tiene tendencia a bajar y a independizarse de sus acreedores.

Tabla N°25: Razón de Rentabilidad

Razón de Rentabilidad						
Descripción	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Operacional	Utilidad Operacional /Ventas	-36%	-1%	9%	12%	15%
Rentabilidad de Ventas	Utilidad Neta/Ventas	-38%	-1%	6%	8%	10%
Rentabilidad sobre la Inversión	Utilidad Neta/Activos Totales	-135%	-6%	24%	24%	24%

- **Margen Operacional:** El primer año existe pérdidas en la empresa por lo que el margen es negativo. A partir de tercer año se puede ver que el negocio empieza a ser rentable creciendo de 9% a 15%, demostrando las utilidades operacionales altas en comparación a las ventas.
- **Rentabilidad de Ventas:** este indicador muestra la utilidad que genera la empresa por cada unidad vendida. La empresa empieza a generar utilidades sobre las ventas a partir del tercer año, llegando a tener hasta el 10% de utilidad por cada unidad vendida.
- **Rentabilidad sobre la Inversión:** según los resultados obtenido se establece que la empresa empieza a tener rentabilidad sobre la inversión a

partir del tercer año, llegando a tener hasta 24% de rendimiento sobre la inversión en activos.

Tabla N°26: Rentabilidad Sobre el Capital

Descripción	Fórmula	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre el Capital	Utilidad Neta/Patrimonio	-37%	70%	52%	40%

- **Rentabilidad sobre el Capital (ROE):** este indicador proporciona información a los socios/accionistas sobre la rentabilidad que está generando el capital que han invertido sin tomar en cuenta los gastos de impuestos y participación de trabajadores. Durante el primer año se realizan reinversiones a parte del capital inicial y existen perdidas en el ejercicio final. Por esta razón, en este año no existe rentabilidad sobre el capital invertido. A partir del tercer año se puede ver que existe una utilidad, llegando a tener hasta 70% de rentabilidad por cada dólar invertido.

8. Conclusiones Generales

- El análisis de mercado permitió identificar factores que amenazan la ejecución del negocio, como los factores políticos y económicos actuales.
- El actual gobierno posee la gran mayoría de legisladores dentro de la Asamblea Nacional y su política ha sido proteccionista/socialista, poniendo en riesgo la seguridad de la empresa privada.
- Por la caída del precio del petróleo en el 2014, existen repercusiones en el crecimiento económico de este año y del 2017.
- También permitió encontrar oportunidades como nuevas políticas que favorecen a la agricultura y la importancia de la industria de alimentos y bebidas dentro de la industria manufacturera que registra crecimiento.
- Se encontró una oportunidad de negocio en base al análisis externo y de la industria de alimentos y bebidas del Ecuador.

- La competencia para este negocio es alta por lo que existen empresas muy bien posicionadas y por la facilidad de entrada a la industria. Sin embargo, el concepto de negocio es nuevo en el país, generando una oportunidad para iniciar el negocio.
- El poder de negociación de clientes es bajo porque el mercado tiene establecido un precio promedio.
- La gran cantidad de ofertantes y productores de los insumos requeridos para el negocio facilita el poder de negociación con proveedores, de esta manera su poder de negociación es bajo.
- Existe una amenaza media de productos sustitutos, pero se puede contrarrestar la amenaza al incorporar dichos productos en el menú.
- Se determinó que el perfil del potencial consumidor son las personas que habitan, estudian o trabajan en sectores de nivel socio – económico medio alto – alto, con un rango de edad de 19 a 65 años. Estas personas por lo general consumen un café diario fuera de casa y prefieren que sea café 100% orgánico; buscan conceptos innovadores y están dispuestos a probar productos que estén fuera del concepto común de venta, también que tengan un sentido ecológico, es decir les interesa el cuidado del medio ambiente.
- Por medio de la evaluación financiera, se obtuvo un VAN positivo para el inversionista y para el proyecto, registrando valores de \$61.441,23 y \$74.554,47 respectivamente. Estos indicadores sin duda muestran una factibilidad y viabilidad del negocio.
- Se calculó una TIR de 58,5% para el proyecto y 94% para el inversionista, demostrando que existe una oportunidad de negocio ya que son mayores que la tasa de descuento.
- El periodo de recuperación de la inversión es de 2,74 años
- Se obtuvo un índice de rentabilidad alto, de \$6,8 dólares por cada dólar invertido por parte del proyecto y para los inversionistas de \$7,12.

- Se concluye que es viable y factible establecer una cafetería ambulante en la ciudad de Quito.

9. Referencias

Agencia AFP. (6 de diciembre de 2016). Ecuador reporta inflación acumulada de 0,96% hasta noviembre de 2016. El Comercio. Sección Actualidad. Recuperado el 7 de diciembre de 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-economia-precio-petroleo.html>

Agencia EFE. (23 de mayo de 2016). Un 58% de la población desaprueba la gestión del presidente Rafael Correa, según Cedatos. El Comercio. Sección Actualidad. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desaprueba-gestion-rafaelcorrea-ecuador-cedatos.html>

Alcaldía Quito. (2016). Administración Zonal Eugenio Espejo. Recuperado el 17 de Octubre de 2016 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/administracion-zonales/administracion-eugenio-espejo>

Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. Recuperado el 3 de noviembre de 2016 de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Banco Mundial. (2016). Ecuador: Panorama General. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

Café la Nacional. (2016). Tipos de Café. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016 de <http://www.cafelanacional.com/nosotros/tipos-de-cafe/>

Ekos Negocios. (2015). Core Business La industria en Ecuador. Recuperado el 1 de febrero de 2017 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>

El Español. (2016). Menú. Recuperado el 31 de octubre de 2016 de <http://www.xn--elespaolgourmet-3qb.com/menu/>

El Grand Bazaar. (2016). Ferias. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 de <http://elgrandbazaar.com.ec/>

El Universo. (12 de abril de 2016). Economía de Ecuador caerá 4,5% este 2016, según el FMI. El Universo. Sección Economía. Recuperado el 26 de septiembre de 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi>

El comercio.com. (19 de octubre de 2016). Ecuador lidera la lista de países más empáticos del mundo, según estudio de tres universidades de EE.UU. El Comercio. Sección tendencias. Recuperado el 30 de noviembre de 2016 de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-paises-empatia-mundo.html>

En Quito. (2016). Eventos y Exposiciones. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 de <http://www.enquito.com.ec/evento>

Escamilla, P. (2011). La conciencia ambiental de los consumidores está en aumento. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016 de

<http://www.expoknews.com/la-conciencia-ambiental-de-los-consumidores-esta-en-aumento/>

GAD Cumbayá. (2013). Población de Cumbayá. Recuperado el 17 de octubre de 2016 de <http://www.gadcumbaya.gob.ec/site/index.php/8-cumbaya>

Galindo, E. Estadística. Estadística, Métodos y Aplicaciones. Prociencia Editores 3ra Edición 2015. Cap. 12

Google Maps. (2016). Cumbayá. Recuperado el 31 de octubre de 2016 de <https://www.google.com/maps/@-0.1978715,-78.4382203,17z>

Gutiérrez, A. (2015). Ecuador Actual. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de <http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>

HJ Becdach. (2016). Ferias. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 de <http://www.hjbecdachferias.com>

INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas, Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

INEC. (2015). TIC'S 2015. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf

INEC. (2016). Indicadores Laborales. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion_Empleo_Junio2016.pdf

INEC. (2016). Pobreza y Desigualdad Junio 2016. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/POBREZA/2016/Junio_2016/Presentacion_Pobreza_201606.pdf

- INEC. (2016). Proyecciones Poblacionales. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Inhabitat. (2015). Coffee Bike. Recuperado el 31 de diciembre de 2016 de <http://inhabitat.com/the-new-wheelys-4-bike-cafe-cleans-smoggy-air-and-turns-coffee-grounds-into-fertilizer/wheelys-4-green-warrior-bike-cafe-2/>
- Jumbo, B. (1 de enero de 2016). David empezó al revés en el mundo del café. El Comercio. Sección Tendencias. Recuperado el 18 de octubre de 2016 de <http://www.elcomercio.com/tendencias/barismo-empezo-reves-mundo-cafe.html>
- Kotler, P. (2010). Philip Kotler blogspot. Recuperado el 21 de octubre de 2016 de <http://phlpkter.blogspot.com/>
- La guía del café. (2007). Diferencia entre torrefactores del café común y torrefactores del café de especialidad. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016 de <http://www.laquiadelcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/diferencia-entre-torrefactores-del-cafe-comun-y-torrefactores-del-cafe-de-especialidad/>
- MAGAP. (2015). La política agropecuaria ecuatoriana. Recuperado el 1 de febrero de 2017 de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%202025%20I%20parte.pdf>
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2016). Analfabetismo. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de <http://www.siise.gob.ec/agenda/index.html?serial=13>
- Parroquia de Cumbayá. (S/F). Población de Cumbayá. Recuperado el 17 Octubre de 2016 de <https://sites.google.com/a/cumbaya.gob.ec/parroquia-cumbaya/home/nh2>

Recuperado el 3 de noviembre de 2016 de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/719/1/T-UIDE-0649.pdf>

Salcedo, Adela. (11 de Noviembre de 2013). El “Boom” de los productos orgánicos. La hora. Noticias de Quito. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016 de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101590098/-/El_%E2%80%98Boom%E2%80%99_de_los_productos_org%C3%A1nicos_.html#.V-iV9yjhDIU

Superintendencia de Compañías. (2012). Número de Compañías, Análisis por Actividad Económica CIIU. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true

Wheelys Inc. (2016). Ficha técnica triciclos. Recuperado el 31 de diciembre de 2016 de <https://wheelyscafe.com/coffeecart/>

ANEXOS

Anexo N°1: (Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE)

Tabla N°27: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	ENTORNO	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	PUNTUACION PONDERADA
A partir del 2007 se puede decir que existe una estabilidad política	Político	3	0,06	0,18
MAGAP impulsa a pequeños y medianos agricultores	Político	4	0,065	0,26
La industria Manufacturera llegó a crecer el 3,38% el 2015, donde la Ind. De alimentos y bebidas tiene un peso de 38%	Económico	4	0,075	0,3
Del 2010 al 2014 la tasa de incidencia de la pobreza bajó de 32,8% a 22,5%	Social	4	0,055	0,22
Del 2000 al 2014 el INB subió de \$1540 a \$6090	Social	4	0,05	0,2
La pobreza extrema en el país es del 8,6%	Social	3	0,05	0,15
El 69,8% de la población está en edad de trabajar	Social	3	0,04	0,12
El Ecuador tiene excelentes condiciones para la agricultura	Natural	4	0,055	0,22
El acceso a internet aumento en 10,3 puntos porcentuales	Tecnológico	3	0,04	0,12
La industria de alimentos y bebidas tiene un equilibrio en los precios, el poder de negociación de clientes es bajo	Competitivo	4	0,075	0,3
Al ser un país con gran capacidad agrícola, es fácil encontrar materia prima y proveedores. Dentro del giro del café existen muchos proveedores por lo que el poder de negociación de proveedores es bajo	Competitivo	4	0,07	0,28
AMENAZAS				
Alianza País logró introducir 100 de 137 asambleístas	Político	2	0,05	0,1
Existe incertidumbre política por las futuras elecciones presidenciales	Político	2	0,045	0,09
Crecimiento económico de -3,99% en el 2026 y -4,02% en el 2017	Económico	2	0,06	0,12
La caída del precio del petróleo se refleja en la contracción y desaceleración económica	Económico	2	0,065	0,13
Aunque la competencia dentro de la industria es alta, se puede empezar un negocio con baja inversión y sin muchas barreras por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta	Competitivo	1	0,05	0,05
Existen muchos sustitutos a las bebidas derivadas del café, por lo que se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta	Competitivo	1	0,035	0,035
La industria es muy competitiva y se debe tomar en cuenta que la rivalidad es alta.	Competitivo	2	0,06	0,12
TOTAL			1,00	2,995

Anexo N°2 (Entrevista a David Miño)

Nombre: David Miño, Socio – Fundador Cafetería Isveglio, Barista

Fecha: 11/05/2016

Desarrollo

1. ¿Hace cuánto tiempo abriste la cafetería?
2. ¿Cómo fue tu crecimiento en los primeros meses?
3. ¿Puedes darme un estimado de las ventas diarias o mensuales en tus primeros 3 meses?
4. ¿Cuándo empezaste tu negocio, cual tipo de café era el que más demanda tenía?
5. ¿Actualmente, cuál es el tipo de café que más demanda tiene?
6. ¿Cómo te identificarías al frente de tu competencia?
7. ¿Crees que un negocio de venta ambulante de café tendría éxito en Quito?
8. ¿Considerarías que las cafeterías tradicionales serían competencia directa a una venta ambulante de café?
9. ¿Cuál consideras que es un buen sector para ubicar un negocio de venta ambulante?

Anexo N° 3 (Entrevista a Andrés del Hierro)

Nombre: Andrés Del Hierro, Jefe de Cafeterías cadena El Español

Fecha: 06/10/2016

Desarrollo

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en El Español?
2. ¿Qué me podrías decir sobre el crecimiento en ventas de El Español en el último año?
3. ¿Cuál tipo de café es el que más demanda tiene?
4. ¿Crees que un negocio de venta ambulante de café tendría éxito en Quito?
5. ¿Considerarías que las cafeterías tradicionales serían competencia directa a una venta ambulante de café?
6. ¿Cuál considerarías que sería un crecimiento real en ventas para una cafetería que está empezando a trabajar?
7. ¿Cuál consideras que es un buen sector para ubicar un negocio de venta ambulante?

Anexo N°4 (*Focus Group*)

CALIFICACIÓN DEL CAFÉ

En la siguiente degustación de café se calificarán los siguientes aspectos mencionados en los “Términos”. Para cada taza de café se deberá hacer el mismo proceso. En la tabla de calificación están estipulados entre paréntesis los términos que se deben percibir. Adicional hay las casillas de “Calificación”, aquí se tiene que calificar en un puntaje numérico del 1-5 siendo 1 una calificación mala y 5 una excelente. Entre las personas que organizamos esta degustación queremos expresar nuestro agradecimiento por su colaboración.

Tabla N°28: Resultados *Focus Group*

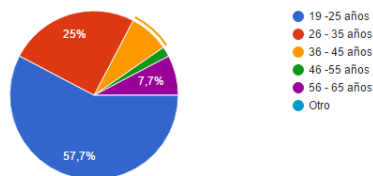
ASPECTOS	TAZA 1	TAZA 2	TAZA 3	TAZA 4	TAZA 5	TAZA 6	TAZA 7	TAZA 8	TAZA 9
Fragancia	Floral	Chocolate	Dulce	Chocolate	Frutal, Floral	Otro	Dulce	Frutal, Dulce	Otro
Calificación	4	4	4	5	5	3	4	5	3
Acidez	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Plano
Calificación	3	3	4	3	5	2	4	5	3
Cuerpo	Ligero	Intenso	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Intenso	Intenso	Fuerte	Intenso
Calificación	3	2	3	3	4	2	4	4	2
Sabor	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Excelente	Malo	Bueno	Excelente	Malo
Calificación	2	3	3	4	5	2	3	5	2
Calificación personal	3	3	3	4	5	2	4	5	2

Anexo N°5 (Encuestas)

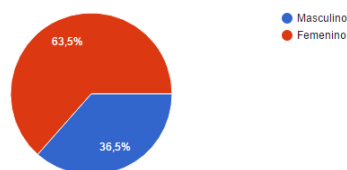
Encuesta

La siguiente encuesta tiene el motivo de reunir datos solo para el interés de los investigadores acerca de un proyecto de emprendimiento con fines académicos. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio y se mantendrán en estricta confidencialidad. ¡Muchas gracias por ayudarnos!!

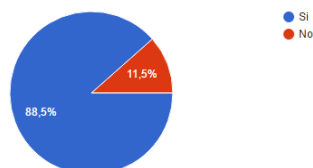
Edad (52 respuestas)



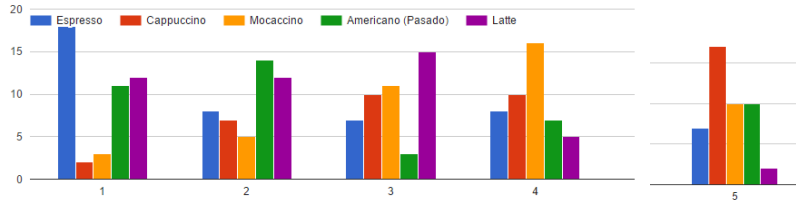
Sexo (52 respuestas)



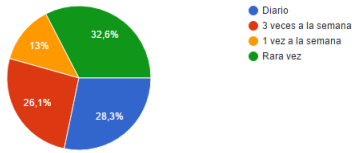
¿Le gusta el Café? (52 respuestas)



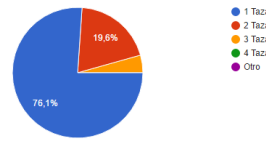
Ordene según sus preferencias siendo 5 el "Mejor" y 1 el "Peor" los siguientes tipos de café.



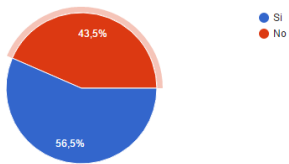
¿Con qué frecuencia consume café fuera de casa? (46 respuestas)



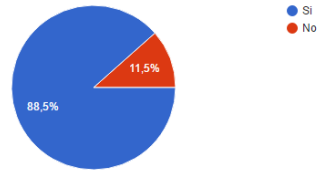
¿Cuándo consume café fuera de casa, cuántas tazas toma durante el día? (46 respuestas)



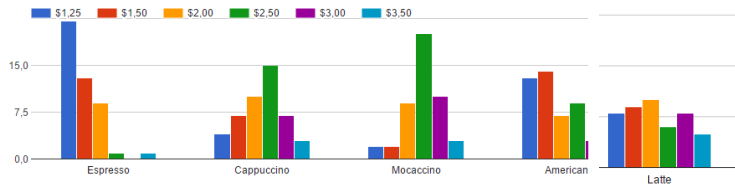
¿Sabe que es el café orgánico? (46 respuestas)



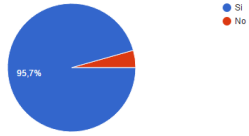
¿Preferiría consumir café orgánico? (26 respuestas)



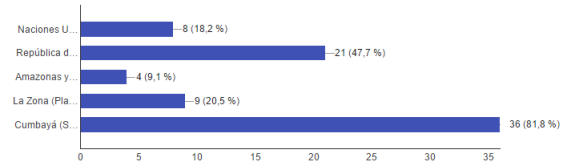
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uno de los siguientes tipos de café? Marque en cada tipo de café.



¿Estaría dispuesto a comprar una taza de café en una cafetería ambulante 100% ecológica (Triciclo repartidor de café)?
(46 respuestas)



Si respondió "Si" en la pregunta anterior. ¿En qué lugar le gustaría comprar el café? Marque los lugares donde le gustaría comprar.
(44 respuestas)



¿Que medio creería usted que es mejor para comunicar noticias y novedades de este negocio?
(46 respuestas)

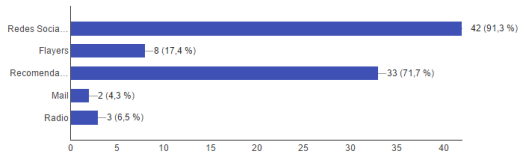


Figura N°8: Resultados Encuestas

Anexo N° 6: Branding



Figura N° 9: Branding

Anexo N°9: Ficha Técnica Triciclo

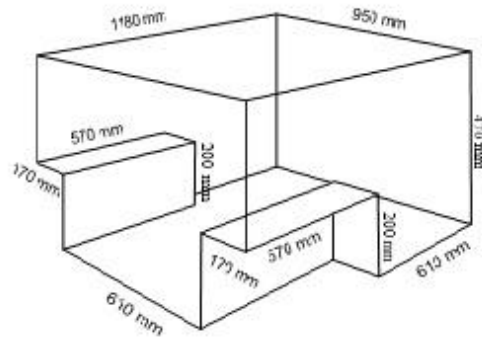
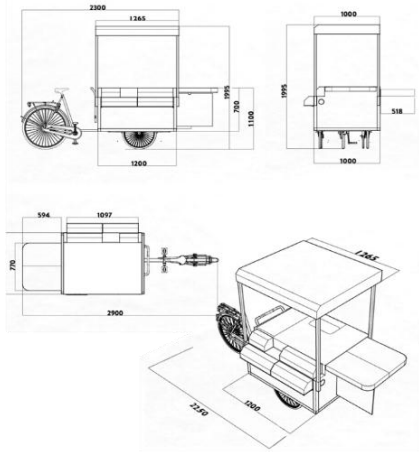


Figura N°11: Ficha Técnica

Tomada de: Wheelys Inc.

Bicicleta Eléctrica, 250w, y 25kw/h

7 vel. Shimano Nexus Frenos delanteros dobles Freno trasero de pie

Mango acolchonado

Marco de acero robusto, con 5 años de garantía

Asiento de cuero estilizado

Reflectores frontales y traseros

Lavabo de 3 compartimientos

Agua fría y caliente

Techo textil plegable

Mesa plegable

Cocina a gas con 3 estufas

2 tanques de agua fresca x 10 litros

1 tanque para agua gris de 25 litros
1 Termo, 20 litros
5 plásticos acrílicos transparentes para exhibición
Control eléctrico para luces
Compartimiento de Bodega
Reja de metal para bebidas
Compartimiento frío (incluye 5 cubetas de hielo)
Aros de doble fondo
Luces frontales y traseras
24 "llanta trasera, 20" Frontal
Altura ajustable de mango entre 95cm- 105cm

