



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA EN LA CIUDAD
DE PUYO

AUTOR

NICOLE FERNANDA GARZÓN FERNÁNDEZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA
UBICADA EN LA CIUDAD DE PUYO

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

Profesor guía

Diego Patricio Torres Contreras MBA

Autor

Nicole Fernanda Garzón Fernández

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Diego Patricio Torres Contreras MBA

1705069993

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Roberto Hidalgo Flor MBA

1706369616

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.”

Nicole Fernanda Garzón Fernández

1600410698

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos se dirigen primero a Dios y segundo a mi familia, quienes han sabido apoyarme en todo momento, son mi fortaleza y mi razón para seguir adelante.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi madre, quien ha sido mi modelo a seguir, por todas sus enseñanzas y consejos.

RESUMEN

En la región amazónica se desarrollan una variedad de productos, mismos que no han sido reconocidos por la población ecuatoriana y mucho menos extranjera. Con la finalidad de dar a conocer estos productos y aprovechar los paisajes que brinda la zona es que en el siguiente trabajo se trata de un Plan de Negocios acerca de la creación de una cafetería en la ciudad de Puyo, cuyo objetivo principal es verificar la viabilidad financiera de esta idea de negocio.

Para ello se realizó un análisis del entorno, el cual resulta favorable para emprender esta nueva empresa; un análisis de la industria, el cual presenta mayores oportunidades que amenazas; un análisis del cliente, llevado a cabo por medio de un focus group, dos entrevistas a expertos y una encuesta, enfocado a las personas de la ciudad de Puyo de 20 a 80 años de clase A, B, C+ a quienes les interese asistir a cafeterías. También se estableció un plan de marketing a través del desarrollo de las 4P's y sus estrategias. Se elaboró un plan de operaciones y el organigrama pertinente.

Por último, se realizó la evaluación financiera por medio de estados financieros e indicadores que dieron como resultado que el proyecto es viable con un VAN de \$10831.43 y un TIR de 20.08%.

ABSTRACT

In the Amazon region a variety of products are developed, not all of these products are known by the Ecuadorian people nor the foreign ones. Because of the unrecognition of these and the unexploited Amazon's landscape is that this previous paper is a Business Plan about the creation of a coffee shop in the city of Puyo, the financial viability of this idea has being tried to be proved.

In order to achieve this an environment analysis was made, which showed a good environment for a business to prosper; an industry analysis showed that there was more opportunities than threats; a client analysis with the use of a focus group, two expert interviews and a survey was made, focusing on people who live in Puyo in between ages from 20 to 80 and social economic levels A, B, C+ who like to visit coffee shops. Also, a plan of marketing with its own strategies was set. An operation plan all the way through the supply chain and an organization plan was made as well.

Finally, a financial evaluation, including financial statements and financial indicators were applied, which showed the viability of the project with a positive VAN of \$10831.43 and a TIR of 20.08%.

ÍNDICE

1. TEMA	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO (PEST)	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER) ...	9
3. ANALISIS DEL CLIENTE	19
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	32
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	32
5. PLAN DE MARKETING	35
5.1 Estrategia general de marketing	35
5.1.1 Mercado Objetivo	35
5.1.2 Tipo de marketing	36
5.1.3 Diferenciación - Propuesta de valor	36
5.1.4 Posicionamiento	36
5.2 Mezcla de Marketing	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	47
6.2 Plan de Operaciones	48
6.3 Estructura Organizacional	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	52
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	54

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	55
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	56
7.5 Indicadores	56
9. CONCLUSIONES GENERALES.....	59
Referencias:	61
ANEXOS	65

1. TEMA

Plan de negocios para la creación de una cafetería ubicada en la ciudad de Puyo.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Pastaza, tiene una extensión de 29 641 km², debido a ello es la provincia más grande del país, siendo su capital y cabecera cantonal la ciudad de Puyo. Dentro de las provincias de la Amazonía Ecuatoriana, Pastaza es la más importante, pues tiene las actividades tanto comerciales como económicas y financieras más significativas, mismas que se basan en agricultura, ganadería, pesca, silvicultura, comercio, enseñanza y construcción (INEC, 2010). Esta provincia posee una gran variedad tanto en flora como en fauna, ya que es una de las regiones más biodiversas del planeta con cuencas hidrográficas tanto del Amazonas como del principal río que atraviesa la provincia como es el Pastaza. Estos forman parte de paisajes únicos debido a la selva que los rodea, a todo esto se le suma el espíritu emprendedor de las personas de la zona quienes han sabido desarrollar productos turísticos, principalmente en la ciudad de Puyo. El nivel de promoción e información de la provincia ha aumentado. La infraestructura vial con carretera de primer orden y el transporte permite recorrer y visitar los lugares turísticos de la provincia (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011). Pastaza acoge a siete diferentes nacionalidades como son los andoas, achuar, shuar, kichwas, záparas, huoranis y shiwiar; por lo que también es rica en cultura (Prefectura Pastaza, 2017). Por estas características principales se eligió a Puyo para desarrollar este plan de negocio

Esta idea surge como una iniciativa debido a que en la ciudad de Puyo existen tan solo tres cafeterías registradas en el Ministerio de Turismo (Cantón Pastaza, 2016), de las cuales ninguna de estas ofrece a las

personas ya sean nacionales o extranjeras postres o tortas hechas a base de frutas y verduras típicas del oriente, mismas que no han sido explotadas en su totalidad. Pocas personas fuera del Oriente las conocen o a su vez no han tenido la oportunidad de probarlas. De igual manera se podrá degustar del delicioso sabor del café o chocolate amazónico, cuya materia prima proviene de la provincia de Napo.

De esta manera se logrará impulsar los productos originarios de esta región, mismos que son diversos, ricos en nutrientes y sobre todo en sabor. Se busca hacer que se destaquen no solo a nivel nacional sino también internacional y no limitarse a que la Amazonía sea reconocida por los platos típicos del oriente más reconocidos como es el volquetero (chochos, chifles, tostado, atún, cebolla y tomate), maito de pollo y pescado y caldo de tilapia (Fernández, Sancho, Espinosa, & Barrera, 2014).

Todo esto disfrutando de una vista espectacular debido a la altura a la cual estaría ubicada la cafetería, junto con la compañía de la naturaleza amazónica y sus hermosos paisajes, mismos que son un privilegio apreciar pero que muchas de las veces no han sido observados desde el lugar correcto. El propósito de esto es crear una experiencia única, diferente y con ello atraer al turismo en la zona.

OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que permita conocer la viabilidad de la creación de una cafetería ubicada en la ciudad de Puyo.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.1.2.1** Realizar un análisis tanto del macro como micro entorno que rodea a la cafetería para conocer las oportunidades y amenazas que presenta la industria.
- 1.1.2.2** Elaborar una investigación de mercado que permita determinar las necesidades del segmento objetivo.
- 1.1.2.3** Crear una propuesta de valor que identifique a la empresa sobre las demás.
- 1.1.2.4** Desarrollar un mix de marketing dirigido al mercado meta para poder acercar los productos al cliente.
- 1.1.2.5** Realizar un análisis financiero para ver la viabilidad financiera de la cafetería.

2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO (PEST)

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

POLÍTICO

Incentivos en publicidad y capacitación

Los gobiernos autónomos de cada provincia cuentan con incentivos para la inversión en cada una de las localidades. Es así como en la provincia de Pastaza según la Ordenanza Sustitutiva de la aquella que Establece la Tasa Para la Licencia Única Anual de Funcionamiento de los Establecimientos Turísticos Del Cantón Pastaza, así como esta institución impone sanciones también brinda incentivos en lo que es publicidad y capacitaciones para las distintas empresas (Cantón Pastaza, GAD Municipal, 2011). En lo que se refiere a publicidad, esta se da a través de la página web del municipio y también por medio de folletos y trípticos que proporciona esta entidad tanto a turistas como

a personas locales para que ellos tengan un conocimiento actualizado sobre el tipo de empresas que se están desarrollando en la zona con lo que respecta al turismo. En cuanto a las capacitaciones, el municipio organiza cursos y charlas completamente gratuitas sobre distintos temas, cada cierto tiempo, como es el uso de normas sanitarias y la atención a clientes, con el fin de ir mejorando el manejo de estas normas y por ende la atención brindada al cliente (Municipio de Pastaza, 2016). Esto representa una oportunidad para las empresas puesto que tienen un medio de publicidad efectivo y gratuito, y a su vez pueden capacitarse en temas importantes para su giro de negocio.

Tasa para la Licencia Única de Funcionamiento

Para que un establecimiento pueda llevar a cabo sus actividades con normalidad, el municipio del cantón Pastaza solicita a sus dueños pagar la tasa para la LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO. Específicamente para los restaurantes y cafeterías se considera el número de plazas totales, es decir, el número de mesas que posea el establecimiento. Para ello y dependiendo de la categoría a la que apunte el establecimiento, se establece el costo de esta tasa. Para los restaurantes y cafeterías de lujo se pagará un máximo de \$401; para los de primera clase, \$330; segunda clase, 259; tercera clase, \$177; y cuarta clase \$141 (Cantón Pastaza, GAD Municipal, 2016). Esto representa una amenaza para las empresas puesto que estas tasas aumentan anualmente, por lo que deben destinar una mayor proporción de sus ganancias a los permisos que solicita el municipio.

Proyecto de Manejo de Paisajes

En el país se están fomentando proyectos para el desarrollo de la Amazonía, uno de ellos es el “Proyecto Manejo de Paisajes de Uso Múltiple y de alto valor de conservación para el desarrollo sostenible de la Región Amazónica Ecuatoriana”. Este proyecto busca que se de en la región el uso responsable y razonable de la tierra, resaltando los paisajes y aprovechando los espacios de

esta zona. El plan será llevado a cabo por el Ministerio del Ambiente y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en conjunto con otras instituciones del gobierno como el Ministerio de Agricultura (PNUD, 2016). Esto representa una oportunidad para las empresas amazónicas debido a que se está tratando de dar un enfoque diferente a la región, sobre todo resaltar sus cualidades y así lograr impulsar el desarrollo económico y social de la zona.

Impuesto al servicio

Según el Acuerdo Ministerial N° 7, que regula los beneficiarios de propinas en bares y restaurantes publicado en el Registro Oficial N° 36 de 08 de marzo del 2007, se establece que se cobrará al cliente un 10% adicional al total de su consumo en hoteles, bares y restaurantes que sean de primera y segunda categoría. Los beneficiarios de este porcentaje adicional son todos los trabajadores que se encuentran sujetos al Código de Trabajo y que presten sus servicios en empresas o en los establecimientos previamente señalados, a excepción de los propietarios o administradores en caso de ser personas naturales y de los representantes legales en el caso de ser personas jurídicas (Ministerio del Trabajo, 2016). Este acuerdo representa una oportunidad debido a que se podría usar esto como un incentivo para los trabajadores de los establecimientos como restaurantes, hoteles y cafeterías.

ECONÓMICOS

Crecimiento industrial

Mediante datos tomados del Servicio de Rentas Internas se pudo observar el crecimiento de la industria. Desde el año 2011 va decreciendo con un 18% en este año, hasta 14% en el 2014, mientras que en el 2016 decrece aún más con un 0,3% hasta llegar a un -45% (SRI, 2017). Esto representa una amenaza para las empresas pues la industria en donde se encuentran ha decrecido

considerablemente en los últimos años, si la industria decrece quiere decir que las empresas que se desenvuelven en la misma no se están desarrollándose debidamente.

Contribución al PIB

Para poder calcular la contribución de esta industria sobre el total del Producto Interno Bruto se tomó en cuenta las ventas totales del 2016 para el PIB de este mismo año. Las ventas totales son de 1, 001, 949,003 (SRI, 2017) y el PIB que equivale a 17 284 millones (Banco Central del Ecuador, 2016). Lo que indica que la participación de la industria de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar fue de 0.058, es decir, el 6% del total del PIB. Esto representa una oportunidad pues al ser esta una industria pequeña está contribuyendo al PIB, aún tiene espacio para aportar y crecer dentro lo que es el Producto Interno Bruto del país.

SOCIALES

Reducción de la actividad petrolera

Debido a la disminución del precio del petróleo Ecuador ha sufrido una desaceleración económica. Según Diego Martínez, autoridad del Banco Central, el Ecuador en este año se estima que crecerá menos de 1%, lo cual afecta a las expectativas de las empresas como a la de los hogares, lo que se ve presente en los índices de confianza empresariales y en la de los consumidores de igual manera, el consumo privado también se ve afectado, mismo que produce una reducción en la demanda doméstica. (Banco Mundial, 2016)

Inundaciones en la Amazonía

En Ecuador debido a su geografía y relieves, el calentamiento global afectará de manera directa en las latitudes altas más que en los trópicos, en otras regiones existirán lluvias más intensas, o por lo contrario habrá la presencia de sequías, y como últimamente se vivió en el país, este no está exento de grandes desastres naturales que puedan ocurrir. Lo que Ecuador puede presenciar por estos cambios climáticos son: pérdida de recursos hídricos, pérdida de especies, riesgo de inundaciones, salinización o desertificación, cambio en los patrones de lluvia lo que a su vez afectará a la agricultura, falta de agua disponible para el consumo humano y la generación de electricidad, entre otros impactos para los cuales el Ecuador no está preparado (Ministerio del Ambiente, s.f.). Como es el caso de este pasado 30 de diciembre del 2016 en la ciudad de Puyo provincia de Pastaza, cuando a causa de las fuertes lluvias, que iniciaron desde el día anterior, varios hogares se vieron afectados debido al desbordamiento ocasionado del río Pindo Mayor. Este suceso también provocó un socavamiento en el puente sobre este río en el barrio Santo Domingo lo que inhabilitó el tránsito vehicular. Hubieron también reportes de colapsos de los sistemas de alcantarillado en la parroquia Shell y Puyo, ocasionando varias inundaciones y derrumbes en la vía Puyo-Baños (Secretaría de Gestión de Riesgos, 2016). Esto representa una amenaza ya que varios turistas al ver estas noticias deciden no visitar la ciudad de Puyo e irse a otras ciudades, al igual que las personas residentes de la ciudad pueden preferir quedarse en casa por el peligro al que se enfrentan debido a las lluvias.

Hábitos de consumo de los hogares ecuatorianos

Dentro del gasto que realizan los hogares ecuatorianos, estos destinan la mayor proporción del mismo a alimentos y bebidas con un porcentaje de 24.4%. En lo que respecta a restaurantes y alojamiento que es la categoría analizada, el porcentaje de gasto es de 7.7% (INEC, 2012). Si bien este porcentaje es la tercera parte del destinado a alimentos y bebidas no alcohólicas, ocupa el quinto lugar de doce categorías consideradas. Esto refleja

una oportunidad para las empresas que se desarrollan en esta clase pues es la quinta opción para los hogares ecuatorianos al momento de destinar el total de su gasto, esta industria puede crecer dentro de estas categorías dependiendo del estilo de vida de las personas y su consumo fuera del hogar.

Aumento de consumo de café

Durante las últimas décadas el nivel del consumo de café ha incrementado notoriamente. Robeiro Oliveira, director de la Organización Internacional del Café (OIC), dijo que la tasa de crecimiento de la demanda de este producto se duplicó en los últimos 20 años. En su visita a la octava feria de cafés especiales, ExpoEspeciales, se muestra que la demanda mundial del grano lleva una tendencia de aumento constante del 2,5% de promedio al año (Oliveira, 2015). Ecuador es uno de los países que ha seguido esta tendencia de crecimiento del consumo del café y esto se debe a que como explica el experto en marketing y analista de mercado, Juan Francisco Farías, el ritmo de vida de las personas se ha vuelto cada día más ajetreado y el café al ser un producto natural que, en dosis moderadas, aumenta el rendimiento físico y la agilidad mental de las mismas, ha ganado gran popularidad entre sus consumidores (Farías, 2016). Este notable crecimiento representa una oportunidad ya que las personas por todos los beneficios previamente mencionados tienden a consumir más este producto y buscan lugares donde puedan encontrarlo.

Productos km 0 (slow food)

En 1987 se creó un movimiento llamado Slow Food, el cual fomenta una filosofía opuesta a la de Fast Food o comida rápida, es decir, promueve una alimentación sana y variada. Carlos Petrini, fundador de esta idea, ha visitado el país en algunas ocasiones para impulsar la cocina local con la utilización de productos cultivados sin preservantes o químicos en la tierra. El fundador de Slow Food acota que el Ecuador es uno de los pocos países con una gran

riqueza natural y una extensa biodiversidad alimentaria. Petrini dice que en el país existen varios productos como, yuca, verde, frutas, etc., con los que puede elaborar diversos platos nutricionales que estarían dentro del concepto que impulsa su filosofía. En el país existen cinco sedes repartidas en las ciudades de Guayaquil, Quito y Manta que ayudan a proteger y promocionar estos productos autóctonos (Petrini, 2009). Esto representa una oportunidad ya que al implementar esta tendencia llamaría la atención del consumidor tanto nacional como internacional por los beneficios que trae.

TECNOLÓGICOS

Innovaciones tecnológicas

Nescafé Dolce Gusto presenta el lanzamiento de una nueva máquina llamada DROP, la cual tiene un diseño único que cuenta con un sistema táctil destinado a crear una nueva experiencia para el consumidor en el proceso de creación de su bebida, ya sea una taza de café, té o chocolate. Esta nueva máquina cuenta con un sistema Play & Select, el cual permite que cada usuario prepare su bebida de manera personalizada. Debido a que DROP cuenta con un sistema de 15 barras de presión, el consumidor tiene la posibilidad de hacer 19 variedades diferentes de bebidas, por lo que la convierte en una máquina fácil de usar y por su reducido tamaño de transportar, aparte de que ocupa poco espacio en casa (NESCAFÉ, 2016). Esto representa una amenaza ya que los consumidores tienen la posibilidad de elaborar sus propias bebidas dentro de la gran variedad que DROP les ofrece, desde sus hogares sin tener que salir a cafeterías para conseguirlas.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)

A continuación se va a analizar el la industria en la cual se desarrollaría la empresa, misma que estaría dentro del código: **CIU: I5610.01**, Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Tabla 1. Barreras de entrada

NUEVAS EMPRESAS BARRERAS DE ENTRADA	- ALTA	MEDIA	BAJA
Acceso a proveedores y distribuidores	✓		
Requisitos de capital		✓	
Curva de experiencia		✓	
Barreras legales		✓	

La obtención de materia prima, en este caso de productos originarios de la Amazonía, es sencilla pues se puede encontrar una variedad de proveedores los cuales ofrecen sus productos a precios razonables por estar localizados dentro de esta misma región del Ecuador. Para este tipo de negocios no se necesita de canales de distribución indirectos, se prefiere la venta directa ya que se encuentra de por medio el servicio otorgado a los clientes, mismo que forma parte del producto ofrecido. Preparar los platos y entregarlos en ese momento, considerando un tiempo oportuno para su elaboración y entrega a los consumidores. Esto pasa a formar parte de un indicador de frescura, lo cual es buscado por los clientes, ellos sienten la diferencia y la aprecian.

Los requisitos de capital para esta industria es media, se necesitan aproximadamente 15 mil dólares para formar un negocio de cafetería, sin contar con un local propio y 40 mil dólares si se va a construir un local propio (Lopez, 2015).

La curva de experiencia que poseen las empresas de la industria de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida

para llevar, según las tres empresas registradas en el Ministerio de Turismo de la ciudad de Puyo es media. El promedio de años desde su creación es de 4,5 años (Cantón Pastaza, 2016). Esto representa una oportunidad pues tan solo una de las tres empresas lleva diez años en el mercado, la segunda tres años y la última medio año, esto quiere decir que tan solo una está consolidada en el mercado y hay apertura para que más empresas puedan entrar a competir con las mismas. Esta característica va de la mano con el know how, el cual es muy importante en esta industria ya que sin los conocimientos suficientes de lo que se hace y de cómo hacerlo, la comida no va a ser apetecible para quien la consume.

Las barreras legales para esta industria son medias pues se necesitan obtener permisos para que este tipo de negocios puedan funcionar. Como son: Obtención del RUC a través del SRI. Inscripción del nombre del negocio en el IEPI, un solo pago de \$208 dólares. Permiso de Ministerio de Turismo, esta institución se encarga de emitir categoría del negocio, misma que establece cuanto se pagará por los permisos necesarios. Obtención de patente municipal (\$87) y permisos de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Turismo (\$40), Bomberos (\$40) y permiso de funcionamiento de Municipio (\$41) (Cantón Pastaza, GAD Municipal, 2016). Aproximadamente se demora una semana en la obtención de permisos. Los permisos de funcionamiento se renuevan una vez al año y su tasa va aumentando.

Por las razones mencionadas la amenaza de nuevos competidores es media, lo cual representa una amenaza, ya que nuevos competidores pueden entrar sin tanta dificultad al sector.

Rivalidad entre empresas

Tabla 2. Empresas competidoras

RIVALES	ALTA	MEDIA	BAJA
Diversidad de los competidores			✓
Diferenciación entre los productos		✓	
Participación de mercado			✓

En la industria existen un bajo número de empresas que se dedican al mismo giro de negocio según el Ministerio de Turismo. Actualmente, en la ciudad de Puyo existen tres cafeterías que compiten entre sí, como son Fariseo, Esco-Bar y Cinnamon.

Esta industria atiende a una necesidad básica que es el hambre, por lo que la demanda va creciendo constantemente. Con el fin de satisfacer esta necesidad se han creado y han ido mejorando empresas que vayan acorde a las preferencias de los clientes. Por esta misma razón es que los competidores ofrecen básicamente el mismo producto pero con diferentes valores agregados para que el consumidor tenga más opciones al momento de escoger. Sin embargo, en la ciudad de Puyo las cafeterías se han enfocado más en el diseño del local como elemento diferenciador más que en sus productos y servicios, lo cual se convierte en algo fácil de copiar.

Las empresas buscan obtener una mayor participación de mercado para abarcar más clientes y con ello aumentar sus ventas. El market share de esta industria está liderado por la cafetería Fariseo (48%), seguida por Eco-Bar (36%) y por último Cinnamon (17%) (Cantón Pastaza, 2016).

La rivalidad entre competidores es baja pues no hay una gran diversidad de empresas compitiendo en el mercado, la participación de mercado no está

direccionada a una sola empresa, sino más bien trata de repartirse entre todas, lo que representa una oportunidad para las nuevas empresas puesto que pueden entrar y ganar una porción de este market share.

Amenaza de productos sustitutos

Tabla 3. Productos sustitutos

SUSTITUTOS	ALTA	MEDIA	BAJA
Disponibilidad de Sustitutos	✓		
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	✓		
Costos de Cambio para el cliente		✓	

Existe un sin número de opciones para que los clientes puedan escoger, diferentes tipos de establecimientos para todos los gustos y preferencias, diferentes precios, con diferente calidad y con facilidad de acceso a los mismos, todos ellos se diferencian y no proporcionan el mismo beneficio. Todo negocio que ofrezca comida lista para el consumo de los clientes entraría en esta clasificación, como son restaurantes de toda clase, marisquerías, pizzerías, picanterías. Tan solo de las empresas registradas en el Ministerio de Turismo son un total de 28, sin contar los negocios informales, es decir, sin los permisos requeridos.

Además, depende del tipo de consumidor a los que apunte el negocio lo que ellos prefieran, cantidad antes que calidad, es decir, mayor cantidad de comida por un precio menor sin importar la calidad de la misma o por el contrario hay personas que prefieren mayor calidad sin importar el precio o cantidad. La clase de paladar del cliente juega un papel muy importante. El rendimiento que proporcionan los productos que ofrece una cafetería como por ejemplo un postre y un café no es igual a los proporcionados en un restaurante, como es

un almuerzo o un plato fuerte. Los sustitutos de esta industria son más concurrenciosos por los consumidores.

El costo de cambio para los clientes es medio, ya que por lo general a las personas les gusta tratar diferentes tipos de comida en diferentes lugares, ir conociendo y contrastando para determinar cuál es verdaderamente su mejor opción.

La amenaza de productos sustitutos es alta por lo que representa una amenaza para las empresas que intenten ingresar a este sector.

Poder de negociación proveedores

Tabla 4. Proveedores

PROVEEDORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Concentración de Proveedores	✓		
Importancia de volumen para los proveedores		✓	
Costo de cambio		✓	
Integración hacia atrás		✓	

La cantidad de proveedores de materia prima para esta clase de industria es amplia, se puede elegir entre ir a un mercado, comprar productos frescos y regatear por los mismos, hasta acudir a un supermercado donde los precios están establecidos. En la ciudad de Puyo existen tres mercados: Mariscal, de los Plátanos y el Dorado, con aproximadamente 200 puestos cada uno, en los cuales se puede encontrar diferentes tipos de productos. En cambio, en la ciudad existen tan solo dos cadenas de supermercados presentes como son Akí y Tía.

El volumen de compra por lo general importa cuando estamos intentando negociar en un mercado, sin embargo si queremos comprar a un supermercado o a un proveedor de un producto especial la cantidad muchas de las veces no tiene mayor relevancia.

El costo de cambio de un proveedor puede llegar a ser alto si es que altera la calidad, muchas de las veces al intentar abaratar costos se compran materias primas más baratas interfiriendo en la calidad del producto final ofrecido al cliente, si este llega a notarlo se perdería al mismo.

Una integración hacia atrás es muy factible en este tipo de empresas, les da un valor agregado y sobre todo un control sobre los productos que van a utilizarse en los platos que se ofrecen al cliente.

El poder de negociación de proveedores es medio, lo que representa una oportunidad para las empresas de esta industria pues tienen la posibilidad de elegir la mejor opción para sus insumos.

Poder de negociación de los compradores

Tabla 5. Compradores

COMPRADORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Concentración de Clientes		✓	
Volumen de Compra			✓

En esta industria existen un sin número de clientes potenciales, no se limita a unos pocos. La necesidad de alimentación se encuentra en la base de la pirámide de las necesidades según Maslow, es una necesidad básica que busca ser saciada constantemente. Se encontró dos diferentes tipos de clientes para esta industria.

- ✓ Las personas en un rango de edad de 20 a 80 años de clase socioeconómica A, B, C+, en la ciudad de Puyo son un total de 20525, con una proyección al 2016 de 24278 y al 2017 de 24949 (INEC, 2010).
- ✓ El otro tipo de consumidores son las empresas tanto públicas como privadas. Las empresas privadas forman un total de 651, mientras que las públicas 26 (Ministerio de Cordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011) .
- ✓ La primera clase de consumidores es más amplia por lo que esta es la que predomina en la industria.

El volumen de compra que realizan los clientes es bajo, es básicamente la porción que vaya a degustar el consumidor y/o sus acompañantes, no es algo que se pueda comprar en grandes cantidades debido a que son alimentos perecibles que por lo general se consumen una vez elaborados.

La información que tienen los clientes acerca de los proveedores es amplia, gracias a la utilización de herramientas tecnológicas y al acercamiento de las mismas empresas a sus posibles clientes. Existen muchos productos sustitutos en esta industria, todo negocio que brinde alimentos preparados y listos para el consumo del cliente entrarían en esta categoría. En esta industria todo se trata de la diferenciación, del sabor y calidad de los productos que se ofrecen a los clientes

El poder de negociación que tiene los clientes es bajo, esto representa una oportunidad para las empresas debido a que cada cliente de manera individual no puede influir de forma directa en la manera en la que una empresa opera.

MATRIZ EFE

Tabla 6. Matriz EFE

Factores externos clave			
Oportunidades			
Aumento del consumo del café	0,14	4	0,56
Rivalidad entre competidores	0,06	4	0,24
Incentivos municipales en publicidad y	0,05	4	0,2

capacitación			
Impuesto al servicio	0,03	3	0,09
Slow Food	0,1	3	0,3
Proyecto de manejo de paisajes	0,08	4	0,32
Hábitos de consumo de los hogares ecuatorianos	0,02	3	0,06
Contribución al PIB	0,09	3	0,27
Amenazas			0
Tasa para la licencia única de funcionamiento	0,01	1	0,01
Lanzamiento de DROP	0,05	2	0,1
Disponibilidad de productos sustitutos	0,12	1	0,12
Crecimiento de la industria	0,11	1	0,11
Inundaciones en la Amazonía	0,08	1	0,08
Disminución actividad petrolera	0,04	2	0,08
Entradas de nuevos competidores	0,02	1	0,02
	1		2,56

El promedio obtenido por la empresa de 2,56 en la matriz EFE demuestra que el entorno presenta más oportunidades que amenazas, dentro de las cuales se desarrollaría la empresa. Hay que destacar algunos factores importantes como es el aumento del consumo del café. También ha existido un apoyo por parte del gobierno, municipios, instituciones privadas y entidades como el PNUD que en conjunto han venido trabajando, no solo para sacar adelante la provincia, sino toda la zona, a través de programas y proyectos llevados a cabo como el de “Manejo de Paisajes”.

Así también hay factores negativos que hay tomar en cuenta, para poderlos prevenir o eliminar. Como por ejemplo, las inundaciones que se han dado los últimos meses en la provincia, para lo cual las empresas deben tomar las debidas preocupaciones para evitar que este tipo de desastres naturales afecten a sus negocios. Los elevados productos sustitutos que pueden encontrar los consumidores en el mercado y el decrecimiento que presenta la industria.

Conclusiones:

1. El Gobierno Autónomo Descentralizado de Catón Pastaza ha creado incentivos para las inversiones como es en publicidad y capacitaciones gratuitas, lo cual beneficia a las empresas que decidan entrar al mercado.
2. En los últimos años se ha presenciado un incremento negativo en la industria de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. Lo cual significa que las empresas de esta industria no se están desarrollando de manera óptima debido a efectos del entorno.
3. Un factor externo a considerar son las fuertes lluvias que han traído consigo graves inundaciones, y que no solo han afectado a los residentes de la ciudad de Puyo, sino a toda la zona.
4. La creación de nuevas tecnologías en cuanto a la elaboración de café representa una amenaza para las cafeterías, ya que con ello se brinda a los clientes facilidades para consumir estos productos dentro de la comodidad de su hogar.
5. En cuanto a las barreras de entrada para nuevos competidores es media, las nuevas empresas pueden entrar a competir en la industria con cierta facilidad.
6. La rivalidad entre competidores es baja, ya que hay tan solo tres empresas registradas que compiten en el mercado.
7. La amenaza de productos sustitutos es alta, hay 28 empresas registradas, más las empresas informales que pueden ofrecer servicios o productos similares a los clientes.
8. El poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que son varios los proveedores que se pueden encontrar, pero el costo de cambio en cuanto comida puede traer consecuencias en el producto final que.
9. El poder de negociación de los compradores es bajo, pues a pesar de que hay una gran concentración de personas de 20 a 80 años de clase socioeconómico A, B, C+, con un total de 20525 personas en la ciudad

de Puyo, a las cuales las empresas presentes en la industria deberán atender, de manera individual estas no podrán influir en las decisiones que tome la empresa.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para realizar el análisis del cliente se utilizó tres herramientas, dos cualitativas como es el Focus group y dos entrevistas a expertos; y una cuantitativa que fue las encuestas.

Análisis de datos y resultados:

FOCUS GROUP

El focus group se realizó a diez personas dentro de las edades de 20 a 48 años de clase media. Siete de las diez personas que participaron eran provenientes de la Amazonía, dos de ellas de la sierra y 1 de la costa. Cuatro de los 10 participantes eran hombres y el resto mujeres. El focus group se desarrolló en el domicilio de uno de los participantes a las siete de la noche, en la ciudad de Puyo. Esta actividad duró una hora y media aproximadamente.

Comportamiento de compra

- La mayoría de los participantes conocían varias frutas del sector, las frutas típicas de la Amazonía, solo dos de ellas no lo hacían. Entre sus preferidas están la pitajaya, limón mandarina, arazá, naranjilla, guayaba, guaba.
- Pocos de ellos han probado pasteles de yuca, papa china, verde, entre otros.

- En cuanto a la frecuencia con la que asisten a cafeterías es de 1 a 2 veces por semana, dependiendo del clima de la ciudad, por ejemplo, si hace frío o llueve frecuentan este tipo de lugares más que en un día soleado. Las ocasiones también son importantes como reuniones entre amigas, por lo que se reúnen mínimo una vez al mes.
- Al ser cuatro de las diez personas participantes estudiantes universitarios mencionaron que también les gusta asistir a cafeterías debido a que ellos buscan alimentos rápidos y bebidas que los mantengan despiertos.
- Los días en que asisten a cafeterías son de lunes a viernes cuando salen a la ciudad a hacer trámites personales o las personas que estudian entre clases mientras esperan a su siguiente materia. Cuando se trata de ocasiones en las cuales se reúnen con amigos lo hacen el fin de semana debido a la disponibilidad de tiempo y cuestiones de horarios de trabajo.
- El tiempo mínimo de espera por su pedido es 10 minutos, puesto que así saben que los productos se están elaborando en ese momento, la espera máxima es de 20 minutos. Si es un pedido sencillo máximo 15 minutos.
- Las cafeterías que están en la mente de los participantes son tres: Fariseo, Esco-Bar y Cinnamon. Si bien las cafeterías han ido aumentando en los últimos años, todas ellas se concentran en el centro de la ciudad.
- Los resultados de la degustación del postre Mousse de guayaba fueron positivos, el sabor en su punto, no les pareció empalagoso, la textura de igual manera les pareció adecuada y en cuanto a la porción acordaron que era correcta y por la cual pagarían 2 dólares.

Necesidades y mercado objetivo

- Según los comentarios realizados por los participantes del focus group dentro de los pasteles y tortas que les gustaría probar o que les

parecería atractivos y diferentes se encuentran los de verde yurimagua, debido a que este verde es típico de la zona; tortas de papa china, ya que la persona participante asegura que este tipo de productos no se ofrecen en la región; pastelitos de yuca, les parecen sabrosos; también comentaron acerca de pasteles de chontaduro.

- Los partícipes de esta actividad afirmaron que buscan algo innovador, sobre todo lugares que ofrezcan productos típicos de la zona, que llamen la atención y principalmente que sean provenientes de la Amazonía.
- A los participantes les gustaría que una cafetería atienda todo el día, ya que como ellos comentan, en las noches solo se encuentran abiertos locales de comida rápida, y en las mañanas los lugares que brindan desayunos son panaderías, mas no un cafetería en la cual ellos puedan ir a tomar desde un café simple hasta un desayuno completo.
- Lo que los participantes buscan en una cafetería es comodidad, un lugar que les permita degustar de su pedido mientras ellos se sientan seguros, un ambiente acogedor que les proporcione tranquilidad y los libere del estrés, con una música suave, que sea un lugar limpio.
- Otra de las cualidades importantes es que haya una variedad de postres y cafés, y sobre todo que haya siempre lo que ofrecen. En cuanto a la iluminación prefieren un ambiente íntimo. Lo recomendado es que la cafetería tenga varios ambientes para jóvenes y para adultos.
- Con una palabra los que ellos supieron indicar que era más importante para cada uno de ellos fue: higiene, atención, amabilidad, sabor, presentación, comodidad, calidad, ambiente, servicio, aroma.
- En cuanto al tema de la cafetería supieron comentar la preferencia por diferentes ambientes, que sea moderna y acogedora pero principalmente que represente y venda lo que es la Amazonía, su esencia, una cafetería rústica con decoraciones que vayan de acuerdo a la zona. Una cafetería rodeada de naturaleza representa tranquilidad, respirar aire puro, esto sería lo que llame la atención de los

consumidores. La creación de una nueva experiencia en cuanto a cafeterías.

- Las presentaciones artísticas y música en vivo les resulta algo novedoso y diferente, puesto que en la ciudad no hay cafeterías de este tipo. Esta clase de eventos sería recomendable hacerlos a partir del día jueves, es decir, al inicio del fin de semana. Lo que sería importante es que estos shows en vivo se realicen de manera constante para que las personas conozcan, sepan y asistan con mayor regularidad a la cafetería.
- Lo que les parece a las personas presentes en el focus group bastante llamativo es ver como prepararían sus bebidas y alimentos, ya que aparte de ver como lo hacen podrían ver la higiene con la cual sus productos fueron elaborados. La idea de ver como preparan sus bebidas y alimentos significa para los participantes ver la calidad de los productos utilizados y las habilidades con las cuales se preparan los mismos.
- Las promociones serían importantes para atraer desde un principio a los consumidores, esto debería mantenerse sobre todo en días de menor concurrencia y para los estudiantes esto lo que más buscan en los diferentes lugares donde puedan adquirir sus alimentos preferidos.
- A los participantes les gustaría poder reservar una mesa y su pedido previamente a su asistencia al lugar, en caso de no tener tiempo o en alguna ocasión especial. De esta manera ahorran tiempo y no corren el riesgo de que, por ejemplo, si asisten un fin de semana al sitio seleccionado no encuentre una mesa en donde sentarse, esta sería una buena opción cuando haya presentaciones en vivo.
- Los medios por los cuales les gustaría hacer una reservación son por medio de WhatsApp, llamadas telefónicas y por medio de una aplicación móvil lo prefieren las personas jóvenes, con ello podrían visualizar su menú, mesa y con tan solo un click reservarlo para cuando ellos decidan ir.
- El servicio a domicilio también sería parte de la atención que les gustaría recibir en caso de preferir estar en casa, o en la noche cuando tengan

una reunión en su hogar y necesiten este tipo de productos para brindar a sus invitados. El tiempo máximo de espera es de 30 minutos, desde el momento que se realiza la orden hasta recibir la misma.

- La cafetería debería ser de preferencia típica del lugar y promocionada para que las personas lleguen a conocerla. Incluso si la cafetería se encuentre un tanto alejada de la ciudad, si es que vale la pena ellos asistirían a la misma sin pensarlo dos veces. Vender los productos de la Amazonía es algo que suma puntos.
- Según los participantes las redes sociales y la radio serían la manera en la que la cafetería se podría dar a conocer. Repartiendo volantes en instituciones, con promociones como si llevas a una persona más recibes un café gratis y sobre todo el boca a boca. Una página web también sería importante para atraer a personas fuera de la Amazonía.
- La creación de una cafetería de este tipo sería importante para incentivar el turismo de la zona, con productos que representen la Amazonía y la den a conocer.

ENTREVISTA 1-CHEF

La primera entrevista a experto fue realizada al chef Juan José Aniceto, lleva 17 años en esta profesión. Se graduó en la Universidad Tecnología Equinoccial de Quito, y es un apasionado por la cocina.

Hace cuatro años empezó un proyecto acerca de la comida ancestral de la Amazonía ecuatoriana y por ende tiene un amplio conocimiento en lo que respecta a este tipo de alimentos. Hasta ahora ha logrado documentar 72 productos típicos de la zona de acuerdo a su bromatología, es decir, al estudio de los alimentos de acuerdo a su valor nutritivo, sanitario y sensorial.

Comportamiento de compra

- La costumbre o modismo ecuatoriano es que en un solo plato se junte todo y por ello los platos se hagan grandes porciones. Esto no quiere decir que el costumbrismo o modismo este bien con la técnica de servir.
- El tipo de cafetera utilizada en este negocio debe ser profesional por lo menos de un grupo de filtro, teniendo las nuevas técnicas de servir café como el aéreo express que no necesita máquina, el café filtrado que ha sido conocido e implementado por las abuelas y madres, pero al ser para negocio deber ser algo comercial.
- El rango de precios considerados para cobrar por un café en el Ecuador no debería sobrepasar los \$3.00 dólares, por el hecho de ser productores de café en este país.
- La materia prima utilizada en la cafetería debe ser de la región, pues esto fue lo que se estableció en la soberanía alimentaria, lo que quiere decir que, cualquier establecimiento que se forme en cierto lugar debe adquirir los productos de dicho lugar para reactivar su economía agrícola. Ahora está de moda, los restaurantes a nivel mundial que se llaman restaurantes de productos kilómetro cero. Esto se refiere a que los productos obtenidos por las empresas no los pueden adquirir más allá de los 5 kilómetros alrededor del restaurante.
- En Ecuador se han mal acostumbrado a pensar que mientras más extenso sea un menú, más atractiva es la carta, y cuando vas a un restaurante con un menú de este tamaño te dicen que no tienen cierto plato o se acabó.
- La seguridad alimentaria es la parte fundamental en el servicio de alimentos y bebidas, esto es lo primordial. Un alimento no solo debe ser rico sino seguro para el que lo consume.
- Para poder recalentar un producto la norma sanitaria establece que se lo debe hacer hasta 74° grados centígrados, y la temperatura ideal de servicio de todo alimento no debe superar los 60° grados centígrados.

Necesidades y mercado objetivo

- Existen varias comidas y combinaciones que se podrían realizar, ya que la cocina amazónica es muy versátil, comenta Juan José, la cantidad de frutas y hojas comestibles, así como la cantidad nutricional que posee cada producto es amplia. Hay hojas que llegan a tener 11% de proteína en su constitución. Es un aporte para la cultura y la identidad gastronómica del Ecuador. La rolaquimba (planta utilizada para sazonar) es un ejemplo de ello, esta es una hoja que tiene el 7.5% de contenido proteínico o la maría panga que llega a tener el 11.5 % de proteína.
- En cuanto a las porciones que se debería brindar a los clientes, se debe tomar en cuenta los estándares de calidad internacionales y el tema de servicios de alimentos y bebidas ya establecidas. Si hablamos de sopas esta no puede pasar de 5 onzas, todo depende también si hablamos de una dieta nutricional o de un menú compuesto por varios platos.
- Un postre no debe pasar los 100 gramos, esto es según estándares de calidad. La comida gourmet es la comida que utiliza estas técnicas.
- En cuanto a combinaciones de productos típicos con café resultarían interesantes y llamativos la chonta con café, el cacao blanco de la Amazonía, el patas muyu. El café un sabor muy versátil que nos ayuda a combinar con otros productos con sachá inchi, que es el maní de la Amazonía, estas combinaciones quedarían muy bien.
- El menú debe ser corto, sencillo, con productos que se puedan conseguir todo el tiempo, y los especiales deben ser elaborarlos con productos de temporada.
- Lo que falta en el Ecuador es empresas que propongan comida estacional, con productos de la temporada.
- El menú debe ir cambiando, la retroalimentación se la ve cada seis meses. Es ahí donde se reflejan los productos estrella y los platos que no se han vendido en esa temporada. Las ofertas y los especiales deben estar presentes con los productos estacionales.
- Se debe apoyar la cultura gastronómica ecuatoriana, entender que esto debe ir primero y que lo de afuera viene después. Imitar grandes

modelos gastronómicos como como Perú y México y comprender que la gastronomía es cultura. Esto también sería una forma de incentivar el turismo. Como lo hace Costa Rica al tener la mitad de población que la de Ecuador recibe 3 millones de turistas al año, este país se dedica principalmente al turismo.

ENTREVISTA 2-DUEÑO DE UNA CAFETERÍA

La segunda entrevista a experto se realizó a Yancuan Escobar, dueño de la cafetería Esco-Bar. Yancuan tiene 29 años, se dedica a la construcción y al comercio desde hace 10 años.

Comportamiento de compra

- El negocio de Yancuan busca, al igual que pocos negocios en la Amazonía, proyectar a la sociedad una forma más sensible de construir y sobre todo resaltar los productos netamente amazónicos utilizados en su arquitectura y su diseño, mismos que resaltan la identidad de la Amazonía. Esta cafetería representa un tributo a Puyo, este lugar reivindica todo lo que la región representa como tal.
- Esta cafetería trabaja en conjunto con los indígenas y los productos que se obtienen de sus chacras para así contribuir a la economía de las mismas.
- En la región existe mucha materia prima pero poca inteligencia para transformar la misma y darle un valor agregado. Pocos son los locales que han aprovechado el hecho de estar en la Amazonía para construir y crear ideas de negocio que resalten y que sean un reflejo de esta región.
- Esta cafetería innova tanto su servicio como su producto, tiene alrededor de 15 platos en su carta. Lo que se busca es brindar una oferta de algo típico de la zona dentro de la ciudad.
- Los productos utilizados en la carta propios de la zona son la yuca, papa china, verde barraganete, con el complemento de productos orgánicos.

El menú que se ofrece es constante con la adición de nuevos productos cada tres meses.

- Los nombres de los productos que se ofrecen son una combinación de nombres en kichwa, adicionalmente a estos productos se ofrece cerveza artesanal elaborada por ellos mismos. Los horarios de atención son de 8am a 10pm, de lunes a sábado, con descanso los días domingos.
- Poseen promociones a lo largo de la semana con el fin de incentivar el consumo, por ejemplo, miércoles 2x1 en cerveza artesanal.

Necesidades y mercado objetivo

- Aproximadamente cuatro años y medio atrás, cuando junto a los primos del dueño comenzaron a realizar esta idea decidieron utilizar tan solo productos nobles de la Amazonía, en este caso fue la guadua, el bambú y piedras del río. Este lugar tiene una combinación del diseño típico de la Amazonía con una mezcla de un diseño moderno con bastante énfasis en la serigrafía (técnica de impresión repetitiva) del lugar, ya que lo que se busca es algo que resalte ante los ojos del público y sobre todo que represente a la cultura indígena, por medio de la utilización de mocawas, tinajas, tratando de que los mismos no desaparezcan y queden plasmados en las paredes de este lugar.
- También este local realiza una conjugación entre el diseño y los productos que se ofrecen que son extraídos de la zona.
- Uno de los motivos que le impulsó a Yancuan a construir esta idea fue que las personas comiencen a ver más allá, que lo que se produce en este lugar no sea una copia de las grandes ciudades.
- Se necesita gente que tome conciencia propia, que tome iniciativas desde el punto de vista local, comentó el entrevistado.
- El dueño de la cafetería propone que su edificación sea un ejemplo para el resto de personas de la zona, y así construyan modelos basados en la cultura amazónica, que es lo que hace falta.
- Esta cafetería representa a la Amazonía como un sitio turístico, busca ser algo más auténtico y no solo una copia de lugares ya existentes.

ENCUESTA

A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas a 50 personas, hombres y mujeres, de 20 años en adelante. El 58.5% de los encuestados fueron mujeres, mientras que el 41.5% fueron hombres; existiendo una mayoría en el género femenino. Dentro de los rangos de edades que se estableció en la encuesta el 45.3% representaba a las personas en el rango de 20 a 34 años de edad, siendo este el más representativo. Seguido está el grupo de personas de 35 a 49 años con un porcentaje de 30.2%. Los grupos menos representativos fueron el de 50 años o más con 15.1% y el de 19 o menos con tan sólo un porcentaje de 9.4%. La encuesta fue realizada el día jueves 2 de junio del 2016, al medio día, en el centro de la ciudad de Puyo.

Comportamiento de compra

- Al 96.2% de las personas encuestadas sí les gusta visitar cafeterías. Lo cual significa que tan solo a 2 personas de las 50 no asisten a este tipo de establecimientos.
- Las personas que sí acuden a cafeterías lo hacen mayoritariamente con una frecuencia de 2 a 4 veces al mes, mismos que representan el 42.3%.
- La ocasión por la cual las personas visitan una cafetería de manera más regular con un porcentaje 48.1% es sin ninguna razón en especial, lo cual significa que no necesitan una motivo o algo que los impulsen a ir, sino más bien lo hacen porque es algo que ellos realmente quieren. Por otro lado y seguido de esta, con un 32.7% las personas acuden a este tipo de establecimientos por ocasiones especiales como aniversarios, cumpleaños, entre otros. Tan solo el 1,9%, es decir, una persona marco la opción de "otra", en donde comentó que asistía a cafeterías debido a la necesidad de un cambio de ambiente y para relajarse.
- Después se les preguntó a los encuestados si preferían bebidas calientes, frías o ambas. El 66% contestó que ambas, con lo cual se puede evidenciar que no hay una preferencia establecida al momento de

ingerir bebidas. Dentro de los porcentajes en bebidas calientes o frías, las bebidas calientes sobresalieron tan solo un poco más que las frías.

- Se les preguntó también a las personas encuestadas cuál era la bebida de su preferencia, y un 39.6% contestaron que era el café, seguido del chocolate con un 28.3 %. El batido fue la bebida preferida dentro de las frías. Un 7.5% contestó que estaba interesada en otro tipo de bebidas, entre ellas comentaron cappuccino y otra variedad de café, mismas que pueden ser clasificadas dentro de la opción café, con lo se le agregaría un 7.5% al porcentaje inicial.
- Debido a que tanto el café como chocolate serían ofrecidos en la nueva cafetería, estos serán elaborados con granos provenientes del oriente ecuatoriano, se preguntó a los clientes si estarían dispuestos a probar café y/o chocolate cultivado en el oriente ecuatoriano. Para lo cual el 96.2% de los encuestados dieron una respuesta positiva.
- El 47.2% de los encuestados que afirmaron estar dispuestos a consumir este producto respondieron que pagarían por el mismo de \$1.5 a \$2.50 dólares, mientras que el 43.4% respondieron que pagarían \$2.50 a \$3.50 dólares, no existe una diferencia muy marcada entre ambos rangos de precios.
- El consumo mínimo que realizan en una cafetería es de \$5.00 y el máximo de \$20.00.
- Otra de las preguntas que se les hizo a los clientes fue de si es que prefieren platos dulces, salados o ambos. El 73.6% respondió que ambos.
- La pregunta siguiente fue acerca de que si los encuestados estarían dispuestos a probar postres y tortas de nuevos sabores como arazá, chontaduro, caimito, papa china, guayaba, etc. El 88.7% dijo que sí. El 42.3% de estas personas afirmaron que podrían pagar de \$1.5 a \$2.50 dólares por estos platos y el 44.2% dijo que estarían dispuestos a pagar de \$2.50 a \$3.50 dólares. La diferencia entre ambos rangos no es muy significativa.

Necesidades y mercado objetivo

- Dentro de las principales características que los clientes buscan al momento de elegir una cafetería se encuentra en primer lugar el sabor de la comida y de las bebidas. En segundo lugar está la calidad de los productos utilizados al momento de elaborar los mismos. Después de ello se encuentra el ambiente lo cual tiene que ver con la iluminación, música, entre otras características que hacen del establecimiento agradable. Seguido de ello se encuentra el lugar, es decir, en dónde estará ubicada la cafetería. En quinto lugar está el diseño del lugar, mismo que se plantea que sea diferente e innovador, acompañado de una vista espectacular del lugar y así poder crear una experiencia nueva y única. Como últimos puntos han quedado tanto la accesibilidad al establecimiento como los precios. Ambas características no son tan relevantes al momento de tomar la decisión de acudir a una cafetería.
- Al 98.1% les gustaría enterarse por redes social de este nuevo negocio. Seguido de vallas publicitarias y la televisión.

Conclusiones:

Comportamiento de compra

1. Las personas asisten a cafeterías con una frecuencia de 1 una a dos veces por semana. Asisten de lunes a viernes cuando tienen trámites pendientes en la ciudad o clases en la universidad, y en fines de semana en ocasiones especiales o porque tienen mayor disponibilidad de tiempo
2. El modismo ecuatoriano es de que un solo plato se sirva una gran variedad de comidas, por lo que se requiere que esto se presente en grandes porciones.
3. En la región existe mucha materia prima pero poca inteligencia para que esta sea transformada.

4. Existe una nueva tendencia en la cual los productos deben ser adquiridos dentro de la misma zona para reactivar su economía, a esto se lo llama productos km 0.
5. El precio máximo a pagar por los entrevistados es de \$3,50 por producto.
6. El consumo mínimo que se realiza en una cafetería es de \$5.00 y el máximo de \$20.00.
7. La espera mínima por la entrega de su orden es de 10 minutos y máxima de 15.
8. La mayoría de personas que visita cafeterías de forma regular, lo hacen sin motivos en particular.

Necesidades y mercado objetivo

1. Los participantes del Focus Group acordaron que los productos hechos a base de materia prima originaria de la zona llamarían la atención, y sobre todo se destacarían sobre los demás productos que ofrece la competencia.
2. La decoración debe ser típica del lugar, que represente lo que es la Amazonía. Si es que la experiencia proporcionada por la cafetería es del agrado de los clientes, una ubicación alejada de la ciudad no sería un impedimento para los mismos.
3. Los participantes supieron comentar que los factores más importantes para ellos, aparte de la calidad y variedad de la comida y bebidas, es la comodidad, un ambiente acogedor que les proporcione tranquilidad, con la iluminación correcta y un lugar limpio.
4. Las promociones deberían realizarse entre semana y las mismas deben ser constantes.
5. Redes sociales, radio y una página web son los medios por los cuales les gustaría enterarse de la cafetería a los posibles clientes.

6. Un postre no debe pasar los 100 g según estándares de calidad internacional.
7. Un menú debe ser corto, considerar la estacionalidad de los productos, e irlo retroalimentando cada seis meses.
8. Los negocios en la Amazonía deben ser un reflejo de lo que esta representa, ser originales en cuanto al diseño y productos ofrecidos, y no ser una copia de otras ciudades en diferentes regiones e incluso países.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Se encontró una oportunidad de negocio debido a que Pastaza es una zona con una amplia biodiversidad, misma que no ha sido aprovechada de manera correcta y debido a ello no es reconocida por varios ecuatorianos y aún menos por personas extranjeras. Esta provincia tiene un alto potencial para desarrollar el turismo en la zona y para atraer a más personas que visiten el lugar, puesto que es rica en cultura, flora y fauna.

Los gobiernos municipales están incentivando el turismo, a través de la creación de miradores, paseos ecológicos, entre otros, que ayuden a las provincias a atraer más personas nacionales y extranjeras. También la publicidad por parte de estas entidades ha aumentado, sobre todo mediante comerciales a través de radio y televisión, y por medio de volantes. Esto representa una oportunidad para las empresas porque se benefician de esta publicidad y de la atracción de turistas a la región.

Varios proyectos se están realizando para el desarrollo de la región Amazónica, uno de ellos es el tratar de aprovechar de manera razonable las tierras y sobresaltar los paisajes únicos existentes en la zona. Este desarrollo ayudaría

a los negocios presentes en cada provincia de la Amazonía, ya que se está dando una mayor importancia a esta región.

En esta industria existen un sin número de clientes potenciales puesto que no solo se limita a las personas de una ciudad, en esta caso Puyo, sino también a los turistas provenientes de otras ciudades del Ecuador y turistas de otros países que visitan esta zona. Lo que es primordial es saber diferenciarse para poder sobresalir de la competencia, ya que nuevos entrantes se pueden generar con facilidad y copiar la idea de negocio de igual manera.

La rivalidad entre competidores es baja, en la ciudad existen tan solo tres cafeterías. La pregunta de top of mind realizada en las encuestas comprobó que Fariseo y Esco-Bar café son las dos cafeterías posicionadas en Puyo. Esto quiere decir que el mercado no está saturado y que competir en esta industria, específicamente en la ciudad de Puyo no sería difícil.

Por último se puede ver una oportunidad debido a que del total de las personas encuestadas el 96.2% asiste a cafeterías y el 48.1% de ellas lo hace sin ninguna razón en especial, sino más bien porque es algo que les gusta, es una actividad que disfrutan y lo hacen con una frecuencia de dos a cuatro veces al mes.

Según el Focus Group realizado, el tipo de productos que ofrecería la cafetería resulta algo innovador y diferente a lo que el resto de las empresas ofrece. La idea de crear productos que identifiquen a la Amazonía proporciona mucho valor para los clientes, forma parte de una tradición, de algo propio con lo que se sentirían identificados.

Como menciona el Chef Juan José Aniceto, la gastronomía amazónica también forma parte de la cultura, esta debe ir antes de cualquier otra. Hay que tomar esto como una oportunidad y saber desarrollar negocios que representen a la gastronomía no solo de la provincia, sino también de Ecuador, y de esta manera incentivar el turismo.

En la región existe mucha materia prima pero poca habilidad para saber transformarla y darle un valor agregado. La región es muy rica tanto en flora

como en fauna, existen un amplio número de productos que pueden ser modificados en productos terminados para ser vendidos a los consumidores finales.

Por ello, para construir la propuesta de valor que esta cafetería ofrecería a sus clientes se realizó una cadena de valor, en la cual se especifica los procesos realizados por la empresa y como cada uno de ellos va agregando valor. La empresa realizaría sus compras de materia prima de forma diaria, con ello garantizaría que sus productos sean frescos, también realizaría un control de calidad de la misma antes de procesarla para que el producto final sea de igual manera de alta calidad.

Esta cafetería se apegaría a la nueva tendencia Slow Food, la cual consiste en elaborar platos variados y sanos, utilizando productos orgánicos sin químicos ni preservante que provean mayor beneficios nutricionales a los clientes. A su vez se implementaría lo que se llama productos kilómetro cero, con lo cual se compraría materia prima que provenga de los proveedores más cercanos a la ubicación de la cafetería, promoviendo así la economía del sector.

En lo que respecta a la elaboración de los productos, estos se realizan por un Chef que tenga conocimientos de la materia prima originaria de la Amazonía, es decir, se trabajara con vegetales y frutas típicas de la zona como son la yuca, papa china, chonta, verde, arazá, guaba, guayaba, caimito, yerba luisa, entre otros. Para la decoración de los platos se utilizaran temas de la Amazonía, por ejemplo las tortas, tamales y muchines serán servidos en hojas de Bijao, para los postres se utilizarán flores típicas del oriente con fines decorativos.

Los productos ofrecidos por esta cafetería cambian cada tres meses de acuerdo a la estacionalidad de la materia prima, lo que quiere decir que van a existir productos en el menú por temporadas. La venta de postres, pasteles, tortas, tamales, bebidas frías y calientes se realizará únicamente dentro de la cafetería, para que el cliente pueda vivir la experiencia completa que se refiere al consumo de los productos, al diseño y ambiente del local, a la ubicación que permite apreciar el paisaje del Oriente ecuatoriano y al servicio.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 7. Segmentación 1

Segmentación 1		
	Porcentaje	Total
POBLACIÓN DE PUYO 20-80	156679	
CLASE A,B,C+	13.10%	20525
PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN QUE ESTÁ DISPUESTA A ASISTIR A LA CAFETERÍA	96.2%	19745

Tabla 8. Segmentación 2

Segmentación 2		
		Total
EMPRESAS PRIVADAS		651
EMPRESAS PÚBLICAS		26
TOTAL		677

Para realizar la segmentación 1 de mercado se tomó en cuenta la población presente en la ciudad de Puyo, de este total se redujo a la A, B, C+ según datos tomados del INEC. Por último se aplicó el 96.2% según las personas dispuestas a asistir a la cafetería, dato tomado de las encuestas realizadas previamente.

Para la segmentación 2 se realizó una investigación de la empresas presentes en Puyo, ya sean estas públicas o privadas, según datos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

Para este proyecto se eligió al segmento 1 ya que es el más amplio y más fácil de llegar para la cafetería.

5.1.2 Tipo de marketing

El tipo de marketing que se utilizará es el diferenciado, ya que esta cafetería se enfoca en satisfacer las necesidades de su segmento identificado, es decir, su meta es vender sus productos y prestar sus servicios a personas de 20 a 80 años, que estén dentro de las clases socioeconómicas A, B y C+ y los cuales asistan de forma regular a cafeterías por cualquier motivo deseado.

5.1.3 Diferenciación - Propuesta de valor

La propuesta de valor de Alli Allpa es ofrecer platos elaborados por un Chef capacitado en la gastronomía amazónica, utilizando ingredientes originarios de la región que sigan las tendencias de productos KM 0 y Slow Food, es decir, una cocina sana, segura y diversa, lo que genera mayores beneficios para sus clientes. Dentro de la propuesta de valor se encuentra la experiencia única que los consumidores tendrán al visitar la cafetería, pues al estar ubicada en una zona estratégica permite al cliente admirar el paisaje amazónico. Las personas que visiten el local podrán disfrutar de un ambiente acogedor debido a su decoración y diseño que implementan cosas típicas del Oriente y al trato que recibirán por parte del personal preparado para dar un buen servicio al consumidor. En Alli Allpa la satisfacción del cliente es primordial por lo que se aceptarán reclamos y sugerencias que serán solucionadas de manera inmediata para poder mejorar el servicio hacia los mismos constantemente.

5.1.4 Posicionamiento

El posicionamiento que tendría la cafetería en la mente del consumidor, respecto a su competencia, es de más por más, ya que busca brindar al cliente

productos y servicios de calidad con valor agregado a un mayor precio que el de sus competidores. Esto se debe a que uno de sus objetivos principales es satisfacer las necesidades de sus clientes de acuerdo a las encuestas, entrevistas, focus group e investigaciones realizadas y al mismo tiempo brindar un mayor beneficio.

5.2 Mezcla de Marketing

PRODUCTO

Nivel de producto

- Producto básico: alimentos y bebidas.
- Producto real: tortas, postres, muchines, tamales, empanadas, café, chocolate, té, jugos y batidos elaborados a base de materia prima orgánica. Utilización de frutas, granos y verduras originarias del Oriente como yuca, verde, chonta, papa china, arazá, guaba, guayaba, caimito, hierba luisa, limón mandarina, jamaica, badea, naranjilla, cacao y granos de café de la provincia del Napo.
- Producto aumentado: productos KM 0 que siguen la tendencia Slow Food, personal capacitado en servicio al cliente y en gastronomía amazónica.

Atributos

Esta cafetería ofrecerá diferentes productos a sus clientes, mismo que intentan promover la materia prima proveniente del oriente ecuatoriano tales como el arazá, guayaba, caimito, papa china, yuca, verde, chontaduro, entre otros, y así se puedan destacar no solo a nivel nacional sino internacional también.



Figura 1. Productos de la Amazonía

Gracias a las encuestas realizadas nos pudimos dar cuenta que las personas les gusta de igual manera las bebidas frías y calientes, por ello dentro de las bebidas que se ofrecerán están:

- Café
 - Latte, cappuccino, mocha, americano, expresso, acompañados de esencia de vainilla si es que así desea el cliente.
- Chocolate
 - Ambos hechos con granos de café y cacao provenientes de la provincia de Napo, específicamente de la empresa exportadora Kallary Gourmet.
- Té de guayusa, hierba luisa, jamaica.
- Jugos y batidos de frutas típicas del oriente como arazá, guayaba, badea, naranjilla, limón mandarina, y otras frutas tradicionales.

Debido a los diferentes gustos en platillos de dulce o sal, en la cafetería se ofrecerán de ambos tipos:

- Mousse de arazá-guayaba
- Pie de arazá-guayaba
- Torta de papa china

- amazónicos
- Torta de chonta
- Pastelitos de papa china-yuca-verde
- Empanadas de verde
- Muchines de yuca
- Tamal de yuca



Figura 2. Platos amazónicos

Estos platos están hechos con productos totalmente naturales y frescos.

Branding

La idea de esta cafetería parte del concepto de que en la Amazonía existen productos diferentes a los que se encuentran en otras partes del Ecuador, y que la mayoría de personas que se localizan fuera de la zona amazónica no los conocen. Existen una variedad de productos que se siembran y cosechan en esta región, la tierra es apta para el cultivo y favorece a su fecundidad.

Para elegir el nombre de la cafetería se tomó en cuenta que debía ser algo que represente y resuma la esencia de la amazonía y por ello se eligió la lengua kichwa, “ALLI ALLPA” que significa tierra fértil.

Para el logo se escogió algo sencillo, la forma de una rosa, que represente la fertilidad y la variedad de productos de la amazonía. Esta flor lleva en su interior granos de café, mismo que es otro fruto más de la amazonía que ha ido tomando fuerza, el cual es el símbolo principal de la cafetería.

Para los colores se eligieron café oscuro, café claro, celeste, verde y naranja. Café que significa ya sea seguridad o estacionalidad; celeste confianza, calma, seguridad; verde naturaleza, vida; y naranja alegría, felicidad.

Para el tipo de letra se eligieron dos: Doodleista y Gochitland Regular, mismas que sean sencillas pero a su vez que sean fáciles de entender para los consumidores.



Figura 3. Logotipo

Mezcla del producto

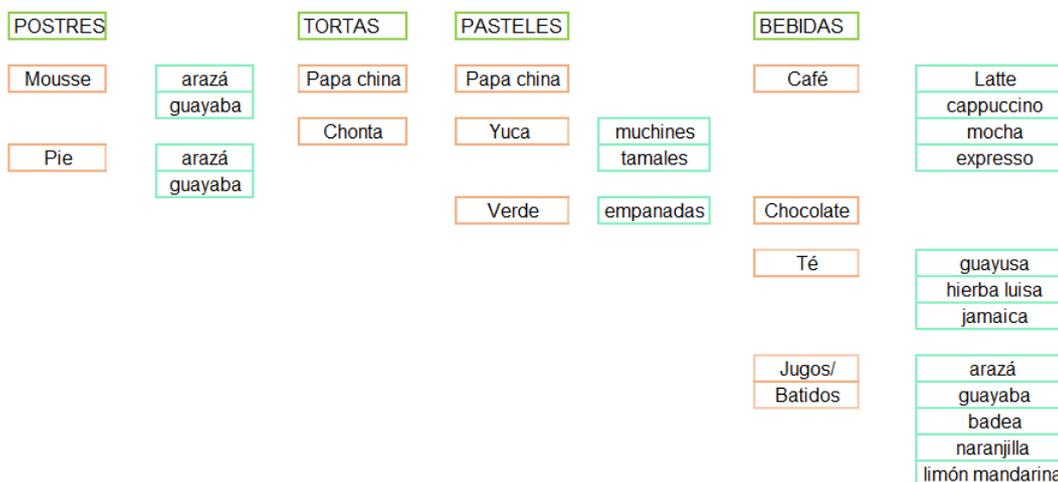


Figura 4. Profundidad del producto

Con la profundidad de los productos se puede observar la clasificación de la carta que se ofrecerá a los clientes, tanto en ancho como largo, es decir, todas las opciones de los platos y bebidas que se brindará y la elección que tienen en

cada plato y en cada bebida. Con ello también se puede reconocer las combinaciones posibles que se podrían realizar al momento en el la empresa decida realizar combos para ofrecer a los consumidores.

PRECIO

Costos

Tabla 9. Precios y costos de los productos

Café :	Precio	Costo	Margen
• Latte	\$ 2.50	\$ 1.10	127%
• Cappuccino-Moccaccino	\$ 3.00	\$ 1.25	140%
• Espresso	\$ 1.50	\$ 1.00	50%
• Americano	\$ 1.50	\$ 1.00	50%
Chocolate	\$ 3.00	\$ 0.92	226%
Té	\$ 2.00	\$ 0.71	182%
Jugos	\$ 2.00	\$ 1.02	96%
Batidos	\$ 2.50	\$ 1.23	103%
Mousse de arazá-guayaba	\$ 2.00	\$ 0.30	578%
Pie de arazá-guayaba	\$ 2.50	\$ 0.36	594%
Torta chonta-verde-yuca-papa china	\$ 3.50	\$ 0.43	714%
Pastelitos de papa china-yuca-verde	\$ 3.50	\$ 0.46	661%
Empanadas de verde	\$ 2.00	\$ 0.25	700%
Muchines de yuca	\$ 2.50	\$ 0.31	706%
Tamal de yuca	\$ 3.50	\$ 0.52	573%

Precio de introducción

En las encuestas realizadas se establecieron tres rangos de precios para los productos que se ofrecerían en la cafetería. Los rangos que más escogieron las personas fueron en primer lugar el de \$2.50 a \$3.50 dólares para los postres, tortas o pasteles, mientras que para las bebidas fue de \$1.50 a \$2.50 dólares. A pesar de ello la diferencia porcentual entre los rangos mencionados y los demás enlistados (1.5-2.5, 2.5-3.5, 3.5 en adelante) tanto para pasteles y tortas como para bebidas varía en pequeña proporción, por lo que para fijar un precio a los productos se toma en cuenta el precio fijado por buen valor, pues como se mencionó anteriormente en la propuesta de valor se ofrece una combinación correcta entre un buen servicio y un producto de calidad, para que en conjunto brinden al cliente una experiencia diferente a la que la competencia ofrece.

Ajuste

En cuanto a la estrategia de ajuste se utilizarán los precios psicológicos en productos de temporada, como por ejemplo, el mousse de arazá el cual solo se da cada seis meses de acuerdo a su cultivo estacional costará \$1.84, es decir, \$0.16 centavos menos.

Tabla 10. Precios de ajuste

Mousse de arazá-guayaba	\$ 1.84	\$ 0.30	524%
Pie de arazá-guayaba	\$ 2.36	\$ 0.36	556%
Torta chonta- papa china	\$ 3.36	\$ 0.43	681%
Pastelitos de papa china	\$ 3.36	\$ 0.46	630%

PLAZA

Punto de venta

Existe un solo punto de venta, que es la cafetería ubicada a las afueras de Puyo, no existen sucursales debido a que el lugar forma parte de la experiencia que la empresa busca brindar. El lugar donde estará ubicada la cafetería es en las afueras de la ciudad de Puyo, a tan solo cinco minutos de la entrada a la misma. En una parte alta donde se pueda tener una mejor vista de la selva amazónica.

Para que la cafetería sea diferente a las demás se plantea construir un local con un diseño diferente a las cafeterías que acostumbramos ver, a ello se le suma la naturaleza que le rodearía y juntos formarían una experiencia única.



Figura 4. Diseño cafetería

Una de las características importantes para el cliente potencial al momento de elegir un cafetería es el ambiente, con un diseño innovador, al aire libre, acompañado de la naturaleza, de una vista espectacular, la correcta iluminación, música, una buena atención, postres y bebidas de sabores únicos creará un elemento diferenciador, un espacio donde la personas puedan

relajarse y disfrutar de su estancia, un ambiente que los haga querer volver y con lo que el negocio lograría posicionarse en las mentes de los consumidores, al brindarles y sobre todo satisfacer y superar sus expectativas.

Layout

El diseño cuenta con un balcón/mirador de forma redonda para poder tener una vista panorámica del paisaje, dos baños para hombre y mujer respectivamente, una cocina y bodega de 25 metros cuadrados en conjunto, la caja y exhibidor refrigerado que se encuentra en la parte delantera de la cocina, mesas para cuatro y dos personas, y la salida que se encuentra en la parte posterior.

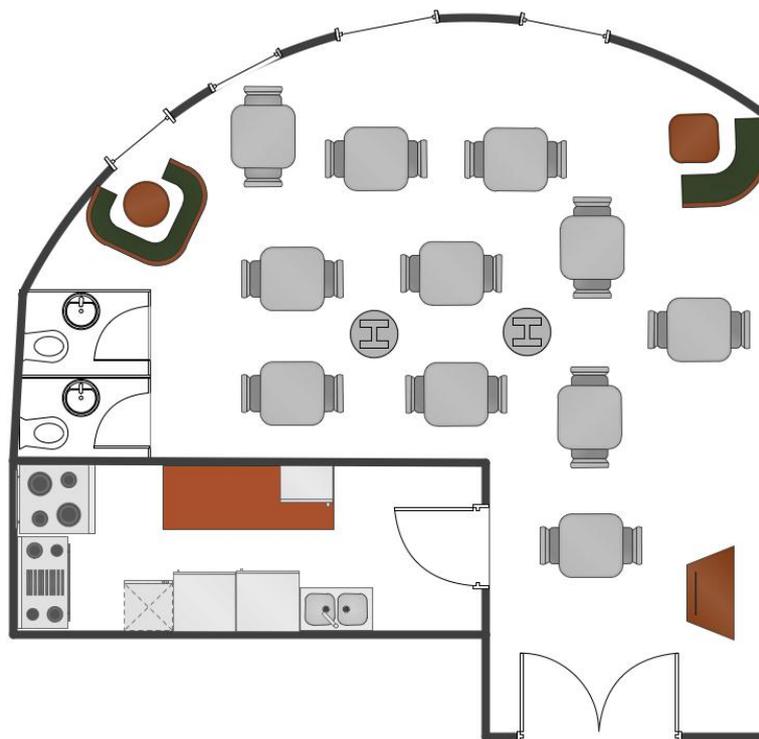


Figura 5. Layout restaurant

Estructura del canal

Se utilizará un canal directo, pues ya sean los postres, tortas, pasteles y/o bebidas se entregan al consumidor final en cuanto su pedido es elaborado, dentro de la cafetería o a su vez si lo desean para llevar.



Figura 6. Canal de distribución

PROMOCIÓN

Publicidad

- Al 98.1% de los encuestados les gustaría enterarse por medio de redes sociales, este medio se ha vuelto muy común y sencillo de publicitar empresas y sobre todo es efectiva. Mediante este medio la cafetería ahorraría costos de publicidad y llegaría al segmento al que está dirigido, debido a que las redes sociales tienen acceso a información a los usuarios hace que esto sea posible.
- Otro medio por el cual los clientes quisieran enterarse de este negocio es a través de vallas publicitarias. Al ser Puyo una ciudad pequeña y no muy desarrollada, el costo y ubicación de vallas publicitarias no es alta, por ende el uso de las mismas sí sería factible.
- Se creará una página web de la empresa con el fin de que los consumidores puedan enterarse acerca de la cafetería de una manera más detalla.

Relaciones públicas

- La cafetería participará en blogs, por medios de los cuales pueden tener clientes con sus clientes.
- También se participará en eventos como ferias que realizan las instituciones públicas como el “Agosto Gourmet” y “Feria Gastronómica Artesanal”.

Venta personal

- El papel que realiza el mesero es esencial, pues este está en contacto directo con los clientes. Esta persona debe estar capacitada, para lo cual deberá asistir a los cursos gratuitos que dirige el GAD Municipal de atención al cliente.

Marketing directo

- Para realizar un marketing directo la empresa utilizará el mailing, mediante el cual se indique a los clientes nuevas promociones, nuevos platos, se felicite a los mismos por sus cumpleaños.

PRESUPUESTO DE MARKETING

Tabla 11. Presupuesto de Marketing

Año	1	2	3	4	5
Redes sociales:					
Facebook	\$ 23.25	\$ 24.18	\$ 25.15	\$ 26.15	\$ 27.20
WhatsApp	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instagram	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Página web	\$ 120.00	\$ 124.80	\$ 129.79	\$ 134.98	\$ 140.38
Mailing	\$ 140.54	\$ 146.16	\$ 152.01	\$ 158.09	\$ 164.41
TOTAL	283.79	295.1416	306.9473	319.2252	331.9942

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

MISIÓN

Alli Allpa es una cafetería que ofrece una mezcla de sabores y productos originarios de la Amazonía Ecuatoriana con el fin de impulsar el turismo en la zona, brindando una nueva experiencia a través de sus productos, el diseño y ubicación del local y el servicio proporcionado, en compañía de la naturaleza lo cual promoverá el relajamiento, diversión y nutrición de los clientes, todo esto a través de personal capacitado en cuanto al manejo de la gastronomía Amazónica y la atención al cliente.

VISIÓN

Para el 2022 Alli Allpa busca posicionarse en el mercado del cantón Pastaza como una de las cafeterías más visitadas de la zona, con sus productos innovadores realizados a base de la utilización de materia prima originaria del Oriente y ser catalogada como un sitio que atrae el turismo a la ciudad.

OBJETIVOS:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Mediano plazo

- Aumentar 2% las utilidades con respecto al año anterior.
- Ganar 15% de participación de mercado en la ciudad de Puyo en un período menor a tres años.
- Disminuir los reclamos de los clientes en un 5%, mediante encuestas realizadas después de haber recibido el servicio ofrecido por la cafetería.

Largo plazo

- Aumentar el aforo de la cafetería a 80 personas dentro de 4 años.
- En el cuarto año aumentar el personal de la empresa, un mesero y un asistente de cocina más.
- A partir del tercer año provisionar para la reposición de la maquinaria en el año 10.
- En cinco años aumentar el índice de rentabilidad a 1.2.
- Dentro de cuatro años expandir la fidelización de los clientes a un 90%, mediante ofertas exclusivas por cliente.

6.2 Plan de Operaciones

Tiempos

- Abastecimiento: para los productos de limpieza y menaje necesario se adquieren una vez al mes. Para la materia prima se abastecerá de manera diaria.
- Almacenamiento: para el almacenamiento el personal dedicará media hora desde recibidos los productos necesarios.
- Preparación de alimentos y bebidas: para la preparación de tortas y postres se tomará el chef y el asistente de cocina una hora y cuarto para la elaboración de los mismos. En cuanto a bebidas no deben tomarse más de quince minutos para elaborarlos.
- Funcionamiento: La cafetería funcionará en dos horarios diferentes. El primero en las mañanas de 8 a 10:00 am, en el cual se servirán desayunos a personas particulares que estén en busca de los mismos.

Costos

- Abastecimiento: se destinará 130 dólares mensuales para el transporte de alimentos, mediante el contrato de un taxi amigo.

- Almacenamiento: \$3455 entre equipos de refrigeración y la construcción de una bodega.
- Preparación de alimentos y bebidas: representa el costo de la materia prima y los costos presentes en el anexo 6.
- Funcionamiento: serán los costos del personal mencionados en la parte siguiente.

Secuencia

- Abastecimiento: primero se realiza una lista de los productos a comprar, luego se envía a la persona que realice las compras que vaya a la ciudad, que compre y regrese en el taxi.
- Almacenamiento: llegan los productos y el personal debe organizar y guardar en los puestos correctos los productos comprados.
- Preparación de alimentos y bebidas: se debe realizar el control de calidad de los productos almacenados, se deben limpiar y procesar a través de los diferentes métodos, hornear o cocinar y montar el plato para servir al cliente.
- Funcionamiento: el personal llega y debe montar el local, limpiar y organizar todo para la llegada de los clientes, atender a los mismos en el transcurso del día y dejar limpio el local una vez que los consumidores se vayan.

Número de personal

- Abastecimiento: se necesitan de una persona.
- Almacenamiento: dos personas estarán a cargo del almacenamiento de los productos.
- Preparación de alimentos y bebidas: el chef y asistente de cocina realizarán la preparación.
- Funcionamiento: se requiere de cuatro personas, un administrador, un chef, un asistente de cocina y un mesero.

Infraestructura

- Abastecimiento: se necesitará de un vehículo para realizar las compras de manera diaria.
- Almacenamiento: la cafetería deberá contar con una bodega y refrigeradora para almacenar y conservar la materia prima obtenida.
- Preparación de alimentos y bebidas: Para la cafetería se necesitan tres tipos de maquinaria como es la cafetera industrial, cocina/horno industrial, exhibidor refrigerado, refrigerador/congelador industrial. El total del costo de la maquinaria es de \$6450. Esta maquinaria tiene una vida útil de 10 años. En la parte financiera de este documento se encuentra detallado la depreciación de la maquinaria así como de los equipos.
- Funcionamiento: En lo que se refiere a equipos de computación se necesitará una computadora para realizar la facturación y llevar la contabilidad, y una impresora. La inversión de estos equipos es de \$ 930 en total, con una vida útil de tres años. Por último se necesita realizar la compra de un software de contabilidad, en este caso el software Mónica a un precio de \$210 dólares, con una vida útil de 5 años.

6.3 Estructura Organizacional

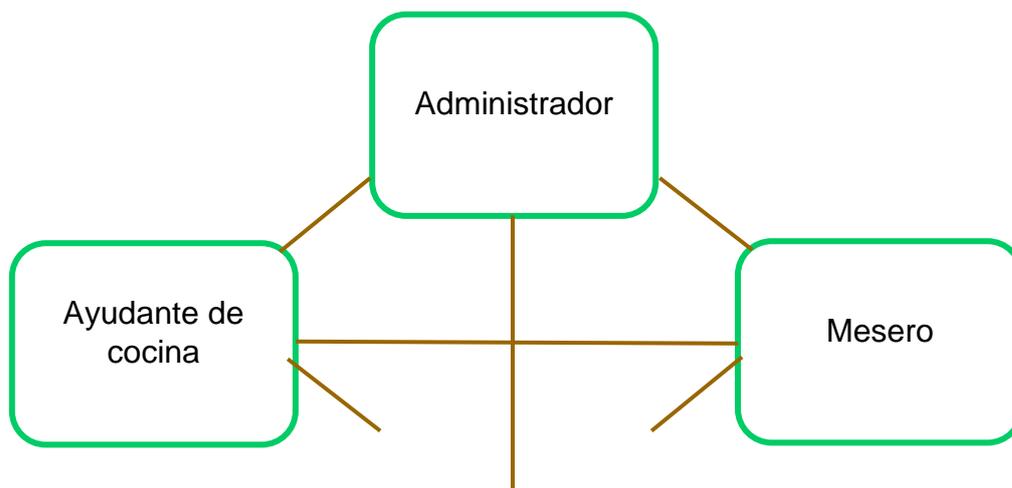




Figura 7. Organigrama

La cafetería contará con cuatro colaboradores, mismo que tendrán un contrato indefinido con tres meses de prueba.

- Gerencia, marketing, finanzas y sistemas: Un administrador, que estará a cargo de representar a la cafetería, será la cabeza del negocio, supervisará el trabajo de los demás colaboradores, negociará con proveedores, se encargará también de asignar los recursos necesarios para que los demás colaboradores puedan realizar su trabajo y manejará cualquier problema que se presente dentro de la cafetería.
- Operaciones: El chef que liderará la cocina, con la elaboración de los platos presentes en la carta y con la creación de nuevos platos para que la cafetería vaya innovando constantemente. El asistente de cocina se manejará bajo las direcciones del chef, este ayudará a la elaboración de platos y se encargará de mantener limpio su lugar de trabajo. Por último, el mesero tiene la función de atender a los clientes, desde el momento que estos llegan a la cafetería hasta que los mismos salen de ella. Los salarios asignados a los mismos según el mercado son los siguientes.

Tabla 12. Salarios

Administrador	\$900
Chef	\$700
Asistente de cocina	\$400
Mesero	\$400

Figura legal

Esta cafetería será estará constituida como Persona Natural, para lo cual solo se necesita la obtención del RUC a través del Servicio de Rentas Internas, con ello se debe emitir comprobantes de venta autorizados (facturas) y también declarar impuestos. Una empresa constituida como persona natural no está obligada a llevar contabilidad si sus ingresos son menores a \$167 550, sus costos y gastos no superan los \$134 040 y su capital propio está por debajo de \$100 530 (SRI, 2016).

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para realizar el cálculo de los ingresos que percibiría la empresa lo que se hizo primero fue proyectar la cantidad de ventas, es decir, el total de personas que se atendería en el mes, esta cantidad fue obtenida al momento de segmentar el mercado. Se proyectó de manera mensual a cinco años, el crecimiento que se tomó en cuenta es el de la industria en la cual se encuentra este negocio y se lo dividió de manera mensual.

El precio establecido fue el consumo promedio que realiza una persona al momento de asistir a una cafetería, este dato se obtuvo de la encuesta en la cual se les preguntó a los participantes cuál es su consumo mínimo y su consumo máximo en una cafetería, y de allí se realizó un promedio, mismo que fue de \$12,5 dólares, este precio crecerá anualmente de acuerdo a la inflación. El total de ingresos por ventas es la multiplicación de las personas que asistirán al mes a la cafetería por el consumo que estas realicen.

Para establecer las cuentas por cobrar que tendrá esta empresa de igual manera se fijó una política de 90% al contado y 10% a crédito, que serían los pagos mediante tarjetas de crédito y que quedaría a fin de mes para ser cobrados al siguiente mes. De igual manera este dato se tomó de la encuesta realizada.

Para realizar el costeo unitario de lo que sería el consumo promedio que realizan las personas que asisten a la cafetería, primeramente se llevó a cabo el costo unitario de cada producto que se vendería en la cafetería. Después de ello se realizó tres grupos de productos, los cuales son postres, tortas-pasteles y café-té-chocolate, seguido de esto se promedió los costos de cada producto en cada grupo y se sacó un solo costo unitario por grupo. Obteniendo como resultado \$1.0443 del costo de materia prima a utilizarse. El costo variable unitario se obtuvo mediante la multiplicación de las ventas proyectadas por el costo de materia prima, mismo que crece con la inflación de manera anual.

Para el inventario de productos terminados se tomó en cuenta el 5% de las ventas del próximo mes, lo cual vendría a ser los productos necesarios para vender en un día y medio. El inventario de materia prima se estableció en 4,17% de la producción del próximo mes, es decir, lo que se necesita para producir en un día, ya que los productos que se utilizan deben estar frescos, por ende no se puede abastecer de una gran cantidad de materia prima. Para los productos que se elaborarán en la cafetería no se consideran materiales indirectos que se involucren en el producto final tales como empaques, puesto que el servicio que se busca es directo al cliente, con vajilla pensada especialmente en el diseño y concepto de la cafetería.

En cuanto a las cuentas por pagar, solo a uno de los seis proveedores que tendrá la empresa brindará crédito a 30 días, mientras que a los demás proveedores se les cancelará a contado, por lo que la política de cuentas por pagar es de 83% al contado y 17% a crédito. El total de costos de producción unitario sería aproximadamente de 4,23 y va variando mensualmente debido a que cantidad que se estima atender también va variando mes a mes.

Los sueldos para el personal que trabajaría en la cafetería se establecieron según los sueldos en el mercado. Al administrador se le pagará \$900 dólares, chef \$700, asistente de cocina \$400 y mesero \$400 dólares, estos sueldos van creciendo anualmente según la inflación. El total de sueldos a pagar el primer año es de \$2,863.17, tomando en cuenta los aportes al IESS y provisiones para los décimos terceros y cuartos.

En cuanto a los gastos generales, se establecieron como gastos operacionales a:

- Suministros, para lo cuales se destinará \$42,5 dólares con un crecimiento anual correspondiente a la inflación.
- Gastos en servicios básicos, \$150 dólares mensuales, lo cual corresponde a \$90 de luz, debido a las máquinas industriales; \$40 de internet y \$20 de agua. Igual manera crece con la inflación de manera anual.
- A la publicidad se le destinará 4% de las mensuales.
- Gastos de constitución, \$1500 dólares al inicio del proyecto.
- Gasto de permisos de funcionamiento, \$400 una vez al inicio del año.
- Gasto transporte, \$130. Se estima gastar \$5 dólares diarios en transporte.

Y los costos indirectos de fabricación:

- Mantenimiento y reparaciones, \$30 ya que la maquinaria y el lugar son nuevos por lo que no se destinaría gran cantidad de dinero para estas actividades.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Con respecto a las inversiones que se realizarán:

Tabla 13. Inversión inicial

Concepto	Valor
Construcción-Diseño	\$ 35,514.00
Maquinaria:	
Cafetera industrial	\$ 2,500.00
Cocina-horno industrial	\$ 950.00
Exhibidor refrigerado	\$ 1,000.00
Refrigerador-congelador industrial	\$ 2,000.00
Equipo:	
Computadora	\$ 790.00

Impresora	\$	140.00
Software	\$	210.00
Menaje	\$	3,986.00
Capital de trabajo	\$	15,000.00
TOTAL	\$	62,090.00

- Edificios, \$35514 la construcción y diseño de la cafetería. La inversión inicial resulta ser alta puesto que el terreno en el que se construirá la empresa es propio.
- Maquinaria, cafetera industrial \$2500, cocina-horno industrial \$950, exhibidor refrigerado \$100 y refrigerador-congelador industrial \$2000. La maquinaria tiene una vida útil de 10 años, para lo cual se provisiona desde del tercer año.
- Equipo, computadora \$790 e impresora \$140, ambas con una vida útil de 3 años, para lo cual se realiza una recompra en el cuarto año.
- Software, programa Mónica para realizar cobros y llevar la contabilidad, \$210.
- Menaje, \$3,986.00 en lo que se refiere a mesas, sillas, vajilla, mantelería e instrumentos de cocina.

En total la inversión inicial es de \$62 090 dólares.

El cálculo del capital de trabajo se obtuvo mediante el cálculo del total de los pasivos corrientes menos el total de los activos corrientes, dando un total de \$15 000. Esto es lo que necesitaría la empresa para operar.

La estructura de capital será 30% con capital propio y 70% con deuda, existiendo una razón deuda capital de 2.3.

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

El estado de resultados, situación financiera y flujo de efectivo y de caja se encuentran en los Anexos 1,2 y 3 respectivamente.

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

Tabla 13. WACC Y CAPM

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17.42%
CAPM	23.80%

Tabla 14. Evaluación de flujos

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$10,831.43	VAN	\$292.59
IR	1.17	IR	1.02
TIR	20.08%	TIR	32.82%

Mediante el análisis de estos indicadores nos podemos dar cuenta de que el proyecto es rentable, puesto que en primer lugar el VAN es positivo, tanto en la evaluación de flujo del proyecto como en el flujo del inversionista. En segundo lugar el TIR del flujo del proyecto es mayor que la tasa de descuento (WACC) en ambos flujos, lo cual nos dice que el proyecto recupera el capital invertido y genera una ganancia. A su vez el índice de rentabilidad (IR), refleja que la inversión es factible, recupero más de un dólar por cada dólar invertido, es decir, 0.17 centavos.

Dentro del análisis del punto de equilibrio se encontró que la empresa deberá obtener un total de ingresos de \$5,987.50 dólares para poder cubrir sus gastos en el primer mes

7.5 Indicadores

Tabla 14. Indicadores financieros

Razones de apalancamiento

Razón de deuda a capital	Veces	1.69	1.00	0.48	0.18	0.02	2.0752
--------------------------	-------	------	------	------	------	------	--------

Razones de actividad

Período de cuentas por cobrar	días	3.17	3.22	3.24	3.26	3.27	15.4937
Período de cuentas por pagar	días	0.74	0.76	0.84	0.89		128.9866
Período de inventario	días	1.91	1.90	1.86	1.87		

Razones de rentabilidad

Margen de utilidad	%	0.06	0.11	0.19	0.25	0.30	0.0318
ROA	%	0.06	0.13	0.23	0.30	0.34	0.1374
ROE	%	0.16	0.27	0.34	0.35	0.34	0.1361

Tomado de: Superintendencia de Compañías

- Razón deuda capital, la empresa en sus 5 años de funcionamiento analizados muestra cantidades menores que el total de 2.0752 de la industria, lo que indica que en la empresa de la cantidad invertida se ha invertido en menor proporción, es decir, se generaron menos pasivos o el patrimonio aumentó.
- Período de cuentas por pagar, la empresa, comparada con la industria, está pagando sus cuentas en alrededor de un día. Esto indica que la empresa tarda mucho menos tiempo en cancelar sus cuentas a proveedores de lo que lo hace la industria, ya que la mayoría de sus proveedores son al contado. Esto sin contar su deuda a largo plazo.

- Período de cuentas por cobrar, la empresa está cobrando sus cuentas de 1 a 2 días, ya que estos son el máximo de días en los que se espera que el banco efectivice los pagos a través de tarjeta de crédito. Comparando este dato con la industria, que tarda 128 días, muestra que la empresa da menos días de crédito a sus clientes.
- Período de inventario, el inventario tiene un promedio total de 1 a 2 días de rotación en todos los años de funcionamiento calculados, es decir que, los productos se encuentran durante este período dentro de la empresa hasta ser vendidos o despachados, lo cual es lo óptimo ya que se busca obtener productos frescos para brindar al cliente.
- Margen de utilidad, comparando con la industria (3.18%), la empresa muestra un mayor porcentaje de ganancia desde el primer año con un 6% hasta el último año con un 30%, lo que quiere decir que la empresa tiene una mayor ganancia líquida por cada unidad monetaria vendida.
- ROA, al calcular el ROA de la empresa se ve que en el primer año tiene un porcentaje muy bajo de eficiencia en la utilización de sus activos con un 6%, en el segundo año llega a tener un 13% al igual que la industria pero en los últimos tres años aumenta considerablemente llegando hasta un 34% lo que indica que los activos se están utilizando de forma correcta de año a año para generar ingresos, lo que significa que la empresa está generando dinero de forma más eficiente, es decir, con menor inversión externa.
- ROE, la empresa comparada con la industria, desde el primer año de funcionamiento muestra un mayor porcentaje en la rentabilidad obtenida por el patrimonio. Esto indica que, de año a año la empresa ha obtenido una mayor utilidad después de impuestos o ganancia neta, lo cual nos dice que la rentabilidad va aumentando de acuerdo a los recursos propios de la empresa para su financiamiento.

8. CONCLUSIONES GENERALES

1. Según el análisis del entorno realizado se pudo concluir que la región amazónica está comenzando a desarrollarse. Existen proyectos en marcha y otros que van a realizarse en el corto plazo, mismos que contribuyen a este desarrollo. Entidades tanto públicas como privadas trabajan en estos proyectos como es el “Manejo de Paisajes”. Los gobiernos municipales son un ente activo que incentivan al desarrollo del turismo, se han enfocado bastante en publicitar a las provincias de la región amazónica por medios como la televisión y radio. De igual manera los municipios, en especial el de Pastaza, incentivan a las empresas a través de capacitaciones y publicidad gratuita, lo cual es una oportunidad para los negocios locales, permitiendo así atraer a más gente a sus empresas. De igual manera, las tendencias hacia el consumo de café así como el movimiento de Slow Food, incentivan e impulsan a este tipo de negocios. Este es el medio en el cual se desarrollaría la cafetería, un entorno positivo para su creación y crecimiento.

2. La industria en la que se va a desarrollar la cafetería no es muy competitiva, la entrada de nuevos competidores es media así como el poder de negociación de proveedores; el poder de negociación de los clientes es bajo y la amenaza de productos sustitutos es alta, sin embargo lo primordial es que la empresa sepa diferenciarse de las otras e innovar constantemente, tanto en sus productos como en su servicio, puesto que en la ciudad de Puyo el mercado aún no está saturado. Al momento solo existen tres cafeterías registradas y posicionadas en el mercado.

3. Por medio del análisis del cliente realizado a través de un focus group, dos entrevistas a expertos y una encuesta realizada a 50 personas, se pudo reconocer que el 96.2% de los encuestados estaban dispuestos a asistir a la nueva cafetería; así mismo se vio presente un gran interés por este tipo de productos, a los participantes del focus group les pareció algo innovador ya que otras cafeterías de la ciudad de Puyo no ofrecen estos productos, y principalmente porque son una reflejo de la Amazonía y de su cultura. Como

supo comentar el entrevistado Yancuan Escobar, la región amazónica es rica en materia prima, lo que falta es personas que sepan convertirla en productos con valor agregado.

3. Alli Allpa es creada bajo el concepto de que la Amazonía es una tierra fértil, rica en flora, fauna y cultura, y lo que esta cafetería intenta hacer es aprovechar esta materia prima y transformarla en productos únicos, de esta manera promoverlos como algo originario de la zona, y con ello también incentivar el turismo, pues a las personas que vienen de afuera les gusta conocer y probar lo típico de la región cuando visitan la misma.

4. Los productos ofrecidos están hechos a base de frutas, verduras y tubérculos típicos del oriente Ecuatoriano, la materia prima se adquiere en la zona, considerando la estacionalidad de la misma. Los precios fueron establecidos por buen valor, pues en el mercado no existen productos iguales a estos con los cuales se puedan comparar. Debido a que el costo de la materia prima es bajo, los márgenes de ganancia son mucho más altos. El lugar en donde está ubicada la cafetería se encuentra a cinco minutos de la ciudad de Puyo, rodeado de la naturaleza y con una vista panorámica de la selva amazónica. El canal de distribución es directo, pues el producto se entrega al consumidor final una vez hecho el pedido y elaborada la orden. Para dar a conocer la cafetería se utilizarán redes sociales, página web y mailing. El mercado objetivo es, personas de la ciudad de Puyo de 20 a 80 años, con clase socioeconómica A, B C+ y que tengan preferencia por cafeterías.

5. Mediante el análisis financiero se llegó a la conclusión que el proyecto si es viable, pues su VAN es positivo, el TIR es mayor a la tasa de descuento. El IR demuestra que por cada dólar invertido se recuperan 0.17 centavos. Según los indicadores ROA y ROE comparados con la industria, la empresa trabajará de forma eficiente en lo que respecta a la utilización de activos. La rentabilidad de la empresa va aumentando de acuerdo a sus propios recursos

Referencias:

- Asamblea Nacional. (30 de diciembre de 2014). *INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN, EN REGISTRO OFICIAL. COCINAS DE INDUCCIÓN NO PAGARÁN IVA*. Recuperado el 13 de abril de 2016, de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/incentivos-la-produccion-en-registro-oficial-cocinas-de>
- Banco Central del Ecuador. (29 de diciembre de 2016). *El tercer trimestre de 2016 registró una variación trimestral positiva de 0.5%*. Recuperado el 2017 de enero de 29, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Mundial. (7 de abril de 2016). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 8 de abril de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Cantón Pastaza, G. M. (2016). *Principales atractivos turísticos*. GAD Municipal, Puyo. Recuperado el 29 de enero de 2017
- Cantón Pastaza, GAD Municipal. (2011). *Ordenanza Sustitutiva de la Ordenanza que Establece la Tasa para la Licencia Única de Funcionamiento para los Establecimientos Turísticos del Cantón Pastaza*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de <http://www.puyo.gob.ec/municipalidad/gaceta/2010-1/149-2011-tasa-para-la-licencia-unica-anual-de-funcionamiento-1/file.html>
- Catón Pastaza, GAD Municipal. (21 de noviembre de 2016). *Ordenanza N°41*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de <http://puyo.gob.ec/servicios/online/documentos/ordenanzas/2016/531-no-41-reforma-a-la-ordenanza-sustitutiva-de-la-ordenanza-que-establece-la-tasa-para-la-licencia-unica-anual-de-funcionamiento-de-los-establecimientos-turisticos-del-cant%C3%B3n-pastaza/fil>
- Dávalos, P. (16 de mayo de 2016). *Aumento del IVA del 12% al 14% regiría desde 1 de junio próximo en Ecuador*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de *El Comercio*: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/16/nota/5582889/aumento-iva-12-14-regiria-1-junio-proximo>
- ECUADOR, P. (Marzo de 2015). *Chile, Ficha técnica*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Ficha-T%C3%A9cnica-Chile-marzo-2015.pdf>
- Farías, J. F. (2016). *El café preparado llega dondequiera*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cafe-preparado-llega-dondequiera.html>

- Fernández, L., Sancho, D., Espinosa, J., & Barrera, J. (octubre de 2014). *La gastronomía típica de la Amazonía, una alternativa turística en el Ecuador*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de <http://biblio.universidadecotec.edu.ec/revista/edicion6/LA%20GASTRONOM%C3%8DA%20T%C3%8DPICA%20DE%20LA.pdf>
- Figueroa, A. (24 de junio de 2016). *Publicidad en las Redes Sociales*. Recuperado el 9 de abril de 2016, de <http://clubdetraficoweb.com/main/publicidad-en-redes-sociales/>
- Flurry Analytics. (5 de enero de 2016). *El uso de aplicaciones móviles sube un 58% en 2015, según Flurry Analytics*. Recuperado el 1 de octubre de 2016, de *El Economista*: <http://www.eleconomista.es/apps/noticias/7260042/01/16/EI-uso-de-aplicaciones-moviles-sube-un-58-en-2015-segun-Flurry-Yahoo.html>
- Guayaquil, C. d. (2010). *Relación Comercial ECUADOR - CHILE*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20chile.pdf>
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de http://www.pastaza.gob.ec/pdf/consejo_planificacion/COMPONENTE%20ECONOMICO.pdf
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (junio de 2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 1 de octubre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion_Empleo_Junio2016.pdf
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (junio de 2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Provincia de Pastaza*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-PASTAZA.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Boletín Trimestral / Semestral*. Recuperado el 14 de abril de 2016, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/boletin-trimestral>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Efectos del cambio climático*. Recuperado el 8 de abril de 2016, de <http://www.pacc-ecuador.org/cambio-climatico/efectos-del-cambio-climatico-en-los-recursos-hidricos/>

- Ministerio del Trabajo. (2016). *REGULA LOS BENEFICIARIOS DE PROPINAS EN BARES Y RESTAURANTES*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGULA-LOS-BENEFICIARIOS-DE-PROPINAS-EN-BARES.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2016). *USD 366 SERÁ EL SALARIO BÁSICO QUE REGIRÁ EN EL 2016*. Recuperado el 14 de abril de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ec/usd-366-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2016/>
- NESCAFÉ. (16 de mayo de 2016). *DROP: la tecnología y el diseño combinados en la nueva máquina de NESCAFÉ® Dolce Gusto®*. Recuperado el 30 de enero de 2017, de <http://www.nestle.com.ar/media/pressreleases/drop-la-tecnolog%C3%ADa-y-el-dise%C3%B1o-combinados->
- Oliveira, R. (15 de octubre de 2015). *Consumo de café se duplicó en los últimos 20 años, celebra la OIC*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/10/15/nota/5184548/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-celebra-oic>
- Pastaza.com. (2015). *Turismo en Pastaza*. Recuperado el 03 de octubre de 2016, de <http://www.pastaza.com/turismo/>
- Petrini, C. (4 de enero de 2009). *Carlo Petrini es un amante del paladar*. Recuperado el 30 de enero de 2017, de <http://www.eluniverso.com/2009/01/04/1/1384/18525408E68A42C7BD58F6FC342FC19B.html>
- PNUD. (20 de enero de 2016). *Un nuevo proyecto contribuirá al desarrollo sostenible de la Amazonía ecuatoriana*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/presscenter/articles/2016/01/20/un-nuevo-proyecto-contribuir-al-desarrollo-sostenible-de-la-amazon-a-ecuatoriana-.html>
- Prefectura Pastaza. (2017). *Pastaza, historia de la provincia*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de <http://www.pastaza.gob.ec/pastaza/puyo>
- ProEcuador. (2014). *Boletín de Análisis de Mercados Internacionales*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/BoletinAGO-SEPfinal.pdf>
- Rodriguez, H. (19 de abril de 2016). *Después del terremoto, Ecuador podría sufrir fuerte réplica económica*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de El Tiempo: <http://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/efectos->

econ%C3%B3micos-de-los-desastres-naturales-una-revisi%C3%B3n-desde-am%C3%A9rica

Secretaría de Gestión de Riesgos. (diciembre de 2016). *SGR coordinó evacuación de personas afectadas por inundaciones en Pastaza*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://www.gestionderiesgos.gob.ec/sgr-coordino-evacuacion-de-personas-afectadas-por-inundaciones-en-pastaza/>

SRI. (2017). Recuperado el 29 de enero de 2017, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>

Superintendencia de Compañías. (2015). *Estados Financieros por rama*. Recuperado el 29 de enero de 2017, 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%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5

Superintendencia de Compañías. (2017). *Compañía por Actividad Económica*. Recuperado el 30 de enero de 2017, 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%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Yumbra, S. (15 de julio de 2016). *Crisis y terremoto afectan sector turístico de Ecuador*. Recuperado el 29 de enero de 2016, de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101963948/-1/Crisis_y_terremoto_afectan_sector_tur%C3%ADstico_de_Ecuador_.html#.WJhCq_krLIV

ANEXOS

ANEXO 1

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	60,975.00	70,016.13	83,024.20	99,399.68	120,417.18
(-) Costo de los productos vendidos	21,563.83	23,610.08	24,806.43	27,223.11	29,281.85
(=) UTILIDAD BRUTA	39,411.17	46,406.05	58,217.77	72,176.57	91,135.34
(-) Gastos sueldos	19,527.40	21,564.90	22,329.47	23,122.10	23,943.81
(-) Gastos generales	7,809.00	6,812.67	7,480.24	8,287.90	9,286.85
(-) Gastos de depreciación	1,908.13	1,908.13	1,908.13	1,882.30	1,908.13
(-) Gastos de amortización	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	10,124.64	16,078.34	26,457.93	38,842.28	55,954.54
(-) Gastos de intereses	4,782.14	3,935.76	2,983.65	1,912.58	707.71
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	5,342.50	12,142.58	23,474.28	36,929.70	55,246.83
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	801.38	1,821.39	3,521.14	5,539.45	8,287.02
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,541.13	10,321.19	19,953.14	31,390.24	46,959.81
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	999.05	2,270.66	4,389.69	6,905.85	10,331.16
(=) UTILIDAD NETA	3,542.08	8,050.53	15,563.45	24,484.39	36,628.65

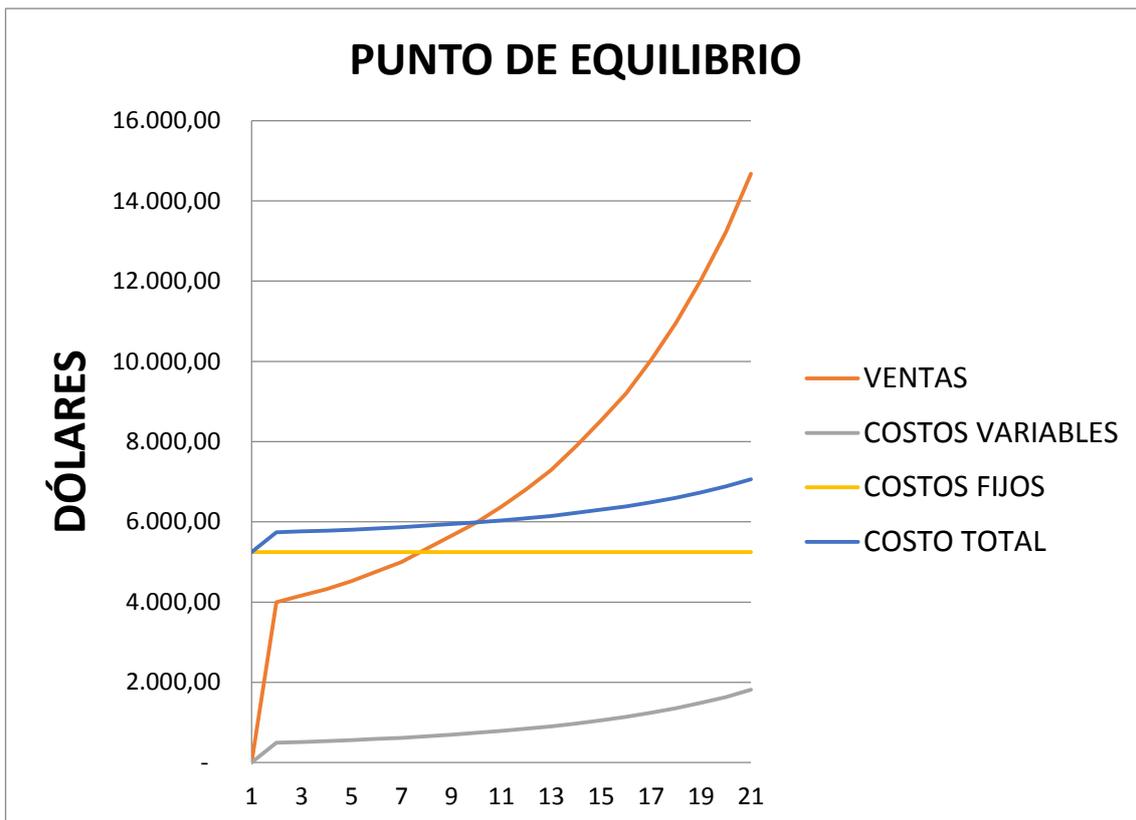
ANEXO 2

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	62,091.69	59,533.36	60,159.55	67,502.21	82,771.72	109,071.47
Corrientes	15,001.69	15,153.99	18,490.81	22,626.22	40,231.03	69,821.91
Efectivo	14,984.82	14,494.01	17,730.30	21,739.89	39,176.81	68,743.36
Cuentas por Cobrar	-	528.75	616.84	736.20	887.17	1,078.56
Inventarios Prod. Terminados	-	112.77	122.83	126.13	139.15	-
Inventarios Materia Prima	16.87	18.47	20.85	24.00	27.90	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	47,090.00	44,379.37	41,668.74	44,875.99	42,540.69	39,249.56
Propiedad, Planta y Equipo	46,880.00	46,880.00	46,880.00	53,330.00	53,330.00	53,330.00
Depreciación acumulada	-	2,668.63	5,337.26	8,538.02	10,831.31	14,080.44
Intangibles	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00
Amortización acumulada	-	42.00	84.00	126.00	168.00	210.00
PASIVOS	43,464.69	37,364.28	29,939.95	21,719.15	12,504.27	2,175.38
Corrientes	1.69	676.11	872.98	1,225.51	1,655.02	2,175.38
Cuentas por pagar proveedores	1.69	43.89	49.40	56.87	66.10	74.25
Sueldos por pagar	-	488.00	488.00	488.00	488.00	488.00
Impuestos por pagar	-	144.22	335.58	680.64	1,100.91	1,613.13
No Corrientes	43,463.00	36,688.17	29,066.97	20,493.64	10,849.26	-
Deuda a largo plazo	43,463.00	36,688.17	29,066.97	20,493.64	10,849.26	-
PATRIMONIO	18,627.00	22,169.08	30,219.61	45,783.06	70,267.45	106,896.09
Capital	18,627.00	18,627.00	18,627.00	18,627.00	18,627.00	18,627.00
Utilidades retenidas	-	3,542.08	11,592.61	27,156.06	51,640.45	88,269.09

ANEXO 3

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 6,284.02	\$ 10,857.50	\$ 19,032.91	\$ 28,011.30	\$ 40,415.81
Utilidad Neta	\$ 3,542.08	\$ 8,050.53	\$ 15,563.45	\$ 24,484.39	\$ 36,628.65
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 2,668.63	\$ 2,668.63	\$ 3,200.76	\$ 3,223.30	\$ 3,249.13
+ Amortización	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00
- Δ CxC	\$ (528.75)	\$ (88.09)	\$ (119.37)	\$ (150.97)	\$ (191.38)
- Δ Inventario PT	\$ (112.77)	\$ (10.07)	\$ (3.29)	\$ (13.03)	\$ 139.15
- Δ Inventario MP	\$ (1.60)	\$ (2.38)	\$ (3.16)	\$ (3.89)	\$ 27.90
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 42.20	\$ 5.51	\$ 7.47	\$ 9.24	\$ 8.14
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 488.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 144.22	\$ 191.36	\$ 345.05	\$ 420.28	\$ 512.22
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ (6,450.00)	\$ (930.00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ (6,450.00)	\$ (930.00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (6,774.83)	\$ (7,621.21)	\$ (8,573.32)	\$ (9,644.39)	\$ (10,849.26)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (6,774.83)	\$ (7,621.21)	\$ (8,573.32)	\$ (9,644.39)	\$ (10,849.26)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (490.81)	\$ 3,236.29	\$ 4,009.59	\$ 17,436.92	\$ 29,566.55
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 14,984.82	\$ 14,494.01	\$ 17,730.30	\$ 21,739.89	\$ 39,176.81
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 14,494.01	\$ 17,730.30	\$ 21,739.89	\$ 39,176.81	\$ 68,743.36

ANEXO 4



CAFETERÍA EN PUYO

Por favor lea detenidamente las preguntas y conteste con la mayor sinceridad posible, los resultados obtenidos mediante esta encuesta se utilizarán solamente con fines académicos y serán totalmente confidenciales. El propósito de la misma es determinar el grado de aceptación para la creación de una nueva cafetería en la ciudad de Puyo.

*Obligatorio

1. ¿Le gusta visitar cafeterías? (Si su respuesta es negativa continúe a la pregunta número 5) *

Sí

2. ¿Con qué frecuencia acude a cafeterías?

1 vez al mes

2 a 4 veces al mes

Más de 4 veces al mes

3. ¿En qué ocasiones visita una cafetería?

Ocasiones especiales (cumpleaños, aniversario, etc.)

Reuniones

Por invitaciones de terceros

Sin ninguna razón en especial

Otro: _____

4. ¿En qué momento del día prefiere acudir a una cafetería?

Mañana

Tarde

Noche

5. Siendo 1 lo menos importante para usted y 5 lo más importante, califique las siguientes características que tomaría en cuenta al momento de elegir una cafetería. *

	1	2	3	4	5
Lugar	<input type="radio"/>				
Accesibilidad	<input type="radio"/>				
Diseño del lugar	<input type="radio"/>				
Ambiente	<input type="radio"/>				
Calidad de los productos utilizados	<input type="radio"/>				
Sabor de la comida/bebida	<input type="radio"/>				
Precios	<input type="radio"/>				

6. Prefiere consumir bebidas: *

- Calientes
- Frías
- Ambas

7. ¿Cuál de las siguientes bebidas es de su preferencia? *

- Café
- Té
- Chocolate
- Batidos
- Jugos
- Agua
- Gaseosa
- Otro: _____

8. ¿Le gustaría probar un café o chocolate cultivado en el oriente? *

- Sí
- No
- Tal vez

9. Si su respuesta fue positiva en la anterior pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida de ese tipo?

- 1.50-2.50 dólares
- 2.50-3.50 dólares
- Más de 3.50 dólares

10. Prefiere aperitivos: *

- Dulces
- Salados
- Ambos

11. ¿Estaría dispuesto a probar aperitivos de nuevos sabores como arazá, chontaduro, caimito, papa china, guayaba, etc.? *

- Sí
- No
- Tal vez

12. Si su respuesta fue positiva en la anterior pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un aperitivo de ese tipo?

- 1.50-2.50 dólares
- 2-50-3.50 dólares
- Más de 3.50 dólares



13. ¿Le gustaría tomar un café u otra bebida de su preferencia acompañado de una vista como esta? *

- Sí
- No
- Tal vez

14. ¿Cómo le gustaría enterarse de esta nueva cafetería? (Elija más de una respuesta) *

- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Revistas
- Periódicos
- Vallas publicitarias
- Otros: _____

15. ¿Conoce usted alguna cafetería en la ciudad de Puyo?
Mencione sus nombres

Tu respuesta _____

Género *

- Masculino
- Femenino

Edad *

- 19 o menos
- 20-34 años
- 35-49 años
- 50 o más

ANEXO 6

INGREDIENTE	COSTO TOTAL	UNIDAD	COSTO UNI	UNIDAD
Azúcar	0.4	libra	0.025	onzas
Huevos	3.3	cuveta	0.11	
Mantequilla	2.3	500 g	0.0046	g
Harina	0.38	lb		
Gelatina sin sabor	1.25	caja(4sobres)		
Arazá	0.25	fruta		
Mano de obra	540	mensual	3.375	hora
Luz	0.02	Kwh		
Maicena	1.5	lb	0.09375	onzas
Polvo de Hornear	1.75	100 g	0.0175	g
Leche	0.75	lt	0.00075	ml
Agua Ecovital	0.125	lt	0.000125	ml
Yuca-papa china-chonta-verde	0.25	lb		
Queso mozzarella 10 de agosto	2.5	250 g	0.01	g
Sal	0.8	lb	0.001763707	g
Vainilla	0.9	2,1 onzas	0.428571429	onzas
Café	4	200 g	0.02	g
Chocolate	2	50 g	0.04	g
Infusión de hierbas	1.05	35g	0.03	g

Mousse		porciones	12
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO
Huevos	4		0.44
Azúcar	8	onzas	0.2
Gelatina sin sabor	4	sobres/ 1 caja	1.25
Pulpa de fruta	1	taza	0.5
Mantequilla	5	g	0.023
Luz	0.5	horas	0.01
Mano de obra	0.33	horas	1.11375
TOTAL			3.54
Costo por porción			0.3

Pie		porciones	12
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO
Huevos	4		0.44
Azúcar	8	onzas	0.2
Harina	1	lb	0.38
Pulpa de fruta	1	taza	0.5
Mantequilla	227	g	1.0442
Leche	250	ml	0.1875
Maicena	30	g	0.17745179
Agua	250	ml	0.03125
Polvo de hornear	9.2	g	0.161
Luz	0.66	horas	0.0132
Mano de obra	0.5	horas	1.6875
TOTAL			4.82
Costo por porción			0.40

Pastel papa china-yuca-verde			porciones	10
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Papa china-yuca-verde	2	lb	0.5	
Huevos	1		0.11	
Mantequilla	14	g	0.0644	
Queso	56.68	g	0.5668	
Sal	1.15	g	0.00202826	
Luz	0.91	horas	0.0182	
Mano de obra	1	horas	3.375	
TOTAL			4.64	
Costo por porción			0.46	

Torta chonta-verde-yuca-papa china			porciones	10
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Papa china-yuca-verde	2	lb	0.5	
Huevos	5		0.55	
Mantequilla	4	onzas	0.0184	
Queso	56.68	onzas	0.5668	
Sal	2.3	g	0.00405653	
Polvo de hornear	9.20	g	0.161	
Azúcar	8	onzas	0.2	
Vainilla	1.15	onzas	0.49285714	
Luz	0.91	horas	0.0182	
Mano de obra	0.67	horas	2.26125	
TOTAL			4.27	
Costo por porción			0.43	

Café			porciones	1
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Leche	250	ml	0.1875	
Café molido	11	g	0.22	
Mano de Obra	0.25		0.84375	
Luz	0.17		0.0034	
TOTAL			1.25	
Costo por porción			1.25	

Jugos			porciones	1
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Agua	350	ml	0.04375	
Pulpa de fruta	0.5	lb	0.125	
Mano de Obra	0.25		0.84375	
Luz	0.17		0.0034	
TOTAL			1.02	
Costo por porción			1.02	

Batidos			porciones	1
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Leche	350	ml		
Pulpa de fruta	0.5	lb	0.125	
Mano de Obra	0.25		0.84375	
Luz	0.15		0.003	
TOTAL			1.23	
Costo por porción			1.23	

Café			porciones	1
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Agua	250	ml	0.03125	
Café molido	11	g	0.22	
Mano de Obra	0.25		0.84375	
Luz	0.17		0.0034	
TOTAL			1.10	
Costo por porción			1.10	

Chocolate			porciones	1
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Leche	250	MI	0.1875	
Chocolate barra	7	G	0.28	
Mano de Obra	0.25		0.84375	
Luz	0.15		0.003	
TOTAL			1.31	
Costo por porción			1.31	

Té			porciones	1
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
Agua	250	ml	0.03125	
Infusión de hierbas	1.4	g	0.042	
Mano de Obra	0.25		0.84375	
Luz	0.17		0.0034	
TOTAL			0.92	
Costo por porción			0.92	

ANEXO 7

FOCUS GROUP

- ¿Conocen los distintos tipos de fruta de la Amazonía (guayaba, arazá, badea, caimito, guaba, etc.)? ¿Cuál es su preferida?
- ¿Le gustaría probar pastelitos de yuca, papa china, verde? (Comentar alguna otra opción)
- ¿Con cuanta frecuencia asiste a cafeterías?
- ¿qué días de la semana?
- ¿En qué horarios asiste?
- ¿qué es lo que busca en una cafetería?
 - Comida (calidad, sabor, cantidad)
 - Bebidas (sabor, cantidad, variedad de café, chocolate, jugos, té)
 - Comodidad
 - Parqueadero
 - Seguridad
 - Música
 - Iluminación
 - Decoración
- ¿Le gustaría que la cafetería tenga un tema en especial?
- Opine acerca de asistir a una cafetería rodeada por la naturaleza.
- Que piensa acerca de visitar una cafetería que posea una vista panorámica de la naturaleza amazónica.
- ¿Le gustaría que haya shows en vivo?
- ¿Le gustaría observar cómo se preparan sus bebidas?
- ¿Cuál es el consumo mínimo que realiza en una cafetería?

- ¿Le gustaría poder reservar una mesa en especial y los platillos a degustar?
 - Por medio de que les parecería mejor hacerlo: correo, redes sociales, WhatsApp, aplicación móvil, otra.
- Servicio a domicilio
- Degustación de postre
 - Sabor (Dulce, ácido,
 - Textura
 - Cantidad

ANEXO 8

ENTREVISTA 1- Chef

- ¿Conoce las distintas frutas de la Amazonía?
- ¿Qué combinaciones cree que puedan resultar interesantes para los consumidores
 - Sabores
 - textura
- ¿Qué cantidad/ porciones se debería ofrecer al cliente?
- ¿Qué clases de combinaciones para café serían atractivas para el cliente?
- ¿Qué tipo de cafetera me recomienda adquirir?
- ¿El precio que se debería cobrar por los postres, pastelitos y bebidas?
- ¿En dónde sería mejor obtener la materia prima?
- ¿Cuán extenso debería ser un menú?
- ¿Cada cuánto debería cambiar el menú o sería recomendable hacerlo?
- Recomendaciones

ENTREVISTA 2- Dueño de la cafetería “”

- ¿Cuántos años lleva en el mercado?
- ¿Cómo empezó esta idea?
- ¿Cuál es el factor/factores más importante en una cafetería?
- ¿Cómo su cafetería se ha diferenciado sobre el resto?
- ¿Cómo ha ido variando su menú durante los últimos años?

- Personal que posee
- Promociones
- Recomendación para una cafetería nueva
 - Menú
 - Decoración
 - Ambiente
 - Vajilla

ANEXO 11

