



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA  
VEGANA EN CUMBAYÁ

AUTOR

DANIELA MIROSLAVA SALVADOR YANOUGH

AÑO

2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA VEGANA  
EN CUMBAYÁ.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de "Ingeniera en Administración de  
Empresas Hoteleras y Turísticas".

PROFESOR GUÍA

MsC. Caroline Frey van Nuffel

AUTOR

Daniela Miroslava Salvador Yanouch

AÑO

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería Vegana en Cumbayá, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniela Miroslava Salvador Yanouch, en el semestre 2018-20 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".

---

Caroline Frey van Nuffel

CI: 0910874759

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería Vegana en Cumbayá del estudiante Daniela Miroslava Salvador Yanouch, en el semestre 2018-20 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Agurtzane Goyarzu de la Serna

CI: 1754521050

## 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."

---

Daniela Miroslava Salvador Yanouch

CI: 1721643912

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por creer en mí y apoyarme; a Martien por estar conmigo en cada momento, y a Caroline por ser una motivación y un ejemplo a seguir.

## **DEDICATORIA**

A mi amiga Myrtille Dailly,  
quien me introdujo al  
mundo del veganismo y  
me inspiró a hacer este  
proyecto; y a mi madre,  
quien comparte conmigo  
este bello estilo de vida

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación presenta el plan de negocios para la creación de una cafetería vegana en Cumbayá, el cual se dividió en diferentes capítulos, cada uno con una finalidad específica para contribuir a la investigación.

Para comenzar, se procedió a realizar un marco teórico, el cual engloba todos los conceptos, la problemática y la situación actual del tema a tratar, lo cual contribuyó a tener una idea más clara de lo que se busca lograr. Posteriormente, se realizó la planeación estratégica de la empresa, en la cual se trataron temas organizacionales como misión, visión, objetivos, estructura organizacional, información legal, análisis PESTA y PORTER, análisis de mercado y FODA.

A continuación, se realizó un estudio de las 7 Ps de marketing, el cual contribuyó al desarrollo de estrategias de mercadeo y de la ventaja competitiva. De igual manera, se elaboró un plan operativo en el cual se puede conocer el aforo, los horarios de operación y atención, el plano arquitectónico y el mapa de procesos a seguir en la empresa.

Por último, se realizó un análisis de la situación financiera de la empresa, en el cual se trataron temas de inversión inicial y capital de trabajo, proyecciones de sueldos, de ventas y de estados de situación inicial, seguida del estudio del punto de equilibrio, flujo de efectivo y evaluación de la rentabilidad

## **ABSTRACT**

The following paper presents the creation of a business plan for a vegan coffee shop in Cumbayá, which was divided into different chapters, each with a specific purpose that contributed to the research.

First of all, a theoretical framework was developed in which all the concepts, the problem and the current situation of the topic addressed are included. All this contributed to have a clearer idea of what is sought to achieve. Subsequently, the strategic planning of the company was carried out, which dealt with organizational issues such as mission, vision, objectives, organizational structure, legal information, PESTE and PORTER analysis, market analysis and SWOT.

Then, a study of the 7 Ps of marketing was carried out, which contributed to the development of marketing strategies and the competitive advantage. Equally, an operational plan was developed in which the capacity, hours of operation and attention, the layout and the Blueprint to follow in the company are to be known.

Finally, an analysis of the financial situation of the company was carried out, which dealt with issues of initial investment and working capital, projections of salaries, sales and initial status statements, followed by the study of the break-even point, cash flow and profitability evaluation.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS .....	2
Objetivo general:.....	2
Objetivos específicos:.....	2
JUSTIFICACION .....	3
METODOLOGÍA.....	3
CAPÍTULO I.....	4
1. Marco teórico.....	4
CAPÍTULO II .....	9
2. Planeación estratégica.....	9
2.1 Naturaleza del negocio .....	9
2.2. Estrategia genérica.....	10
2.3. Misión .....	10
2.4. Visión .....	10
2.5. Objetivos empresariales .....	10
2.5.2. Objetivos específicos.....	10
2.6. Estructura organizacional .....	11
2.7. Información legal.....	13
2.8. Análisis del entorno PESTA.....	14
2.8.1. Político:.....	14
2.8.2. Económico .....	15

2.8.3. Social.....	15
2.8.4. Tecnológico .....	16
2.9. Análisis del mercado.....	16
2.10. Análisis de competitividad (PORTER) .....	19
2.10.1. Empresas Rivales.....	19
2.10.2. Clientes.....	19
2.10.3. Proveedores .....	19
2.10.4. Nuevos Competidores .....	20
2.10.5. Productos Sustitutos.....	20
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>21</b>
3.2. Producto y Servicio .....	21
3.3. Distribución .....	23
3.4. Promoción.....	23
3.5. Precio.....	25
3.6. Personal.....	25
3.7. Evidencia física .....	27
3.8. Propuesta de valor / Ventaja Competitiva.....	29
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>30</b>
4. Plan Operativo .....	30
4.1. Estrategia de operación .....	30
4.2. Localización .....	31
4.3. Capacidad instalada .....	31
4.3.1. Aforo .....	31
4.3.2. Horarios de Operación.....	31

4.3.3. Horarios de Atención .....	32
4.4. Distribución espacial y necesidades de equipamiento .....	32
4.4.1. Distribución Espacial:.....	32
4.4.2. Equipamiento .....	33
4.5. Ciclo de operaciones .....	34
4.6. Política de Calidad .....	34
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>35</b>
<b>5. Evaluación Financiera.....</b>	<b>35</b>
5.1. Inversión inicial, estructura de capital .....	35
5.2. Estructura de costos fijos y variables .....	36
5.3. Capital de trabajo inicial.....	36
5.4. Rol de pagos proyectado a 5 años .....	37
5.5. Proyección de ventas a 5 años (criterios).....	37
5.6. Proyección a 5 años para estados de situación inicial. Balance de pérdidas y ganancias .....	38
5.7. Flujo de efectivo proyectado .....	39
5.8. Punto de Equilibrio.....	40
5.9. Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR .....	41
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA .....	20
Tabla 2. Productos .....	21
Tabla 3. Estrategias de marketing.....	24
Tabla 4. Benchmarking .....	29
Tabla 5. Costos fijos.....	36
Tabla 6. Costos variables.....	36
Tabla 7. Capital de trabajo inicial. ....	36
Tabla 8. Proyección de sueldos a 5 años.....	37
Tabla 9. Proyección de ventas a 5 años. ....	38
Tabla 10. Proyección a 5 años para estados de situación inicial. ....	39
Tabla 11. Estado de pérdidas y ganancias. ....	39
Tabla 12. Tasa de descuento.....	39
Tabla 13. Estado de flujo de efectivo anual.....	40
Tabla 14. Punto de Equilibrio .....	41
Tabla 15. VAN y TIR .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de la Empresa .....	12
Figura 2. Cálculo de la muestra.....	17
Figura 3. Logo de la empresa.....	23
Figura 4. Localización .....	31
Figura 5. Plano arquitectónico.....	33

## INTRODUCCIÓN

El veganismo es un movimiento activista y un estilo de vida enfocado en el cuidado del medio ambiente y de la salud humana, pero principalmente, en el respeto a los animales y sus derechos, evitando el sufrimiento de miles de ellos en granjas, mataderos, acuarios, zoológicos, laboratorios, entre otros (Igualdad Animal, s.f).

En la actualidad, existe un crecimiento exponencial de la población vegana mundial. En el Reino Unido, ha habido un incremento de 350% comparado con la década anterior; en Estados Unidos, el aumento de las personas autoproclamadas como veganas fue del 600% en los últimos 3 años, convirtiéndolos en el 6% de la población total. En Asia, el Gobierno Chino alienta a los 1.3 billones de personas a reducir su consumo de carne en un 50%, prediciendo un crecimiento del mercado vegano en más del 17% hasta el 2020; y, en Hong Kong, el 22% de la población reporta llevar una dieta a base de plantas. Adicionalmente, Australia se ha convertido en el tercer mercado vegano con más rápido crecimiento en el mundo, aumentando la oferta de productos libres de animales en un 92% en el 2016 (*Food Revolution*, 2018).

Por otro lado, Carolyn Scott-Hamilton (2013), nutricionista holística de origen colombiano, comenta que el veganismo en Latinoamérica también está en ascenso debido al alza de pacientes con enfermedades relacionadas a la alimentación y por el bajo coste de producción de alimentos orgánicos. De hecho, muchos productos latinoamericanos forman parte de algunas dietas veganas a nivel mundial, como la quinoa de Perú y la baya de *Açaí* de Brasil.

En el Ecuador, según *The Vegan World Ecuador*, el veganismo es un estilo de vida que se ha popularizado entre la sociedad, creando consciencia de la realidad de la industria cárnica y del impacto que esta tiene en el medio ambiente y en la salud (2018). Es por esto que muchos establecimientos de alimentos y bebidas han abierto sus puertas para satisfacer las necesidades de este nuevo segmento de mercado; entre los restaurantes más conocidos se encuentran Tandana, Flora, Ahimsa, Dulce Albahaca, Quipizza, Upala y Super Foods. Sin

embargo, todos los establecimientos mencionados anteriormente brindan solamente el servicio de restaurante, creando la oportunidad de innovar el mercado y abrir una cafetería que se dedique netamente a preparar bebidas y repostería con alternativas vegetales, idea que se está popularizando entre las cafeterías como Juan Valdez y Sweet and Coffee al ofrecer bebidas vegetales.

En Cumba ya existen alrededor de 20 cafeterías, algunas operadas por cadenas grandes como Juan Valdez y Sweet & Coffee; otras son emprendimientos como LaBakery, Ambrosia, Jervis Café Delicatessen, Bigote, La Panpita, Living Café y Mua; y otras se encuentran dentro de restaurantes como Lucia Pie House & Grill y Ciré (Cafeterías.bbb.ec, s.f). Sin embargo, ninguna presenta las características de la cafetería vegana a crear con el presente proyecto, considerando que en un porcentaje reducido de ellas se ofrecen opciones vegetarianas y se utilizan sustitutos de la leche, a pesar de la creciente demanda de este tipo de productos en la actualidad, y de la gran variedad de productos veganos y vegetarianos que se comercializan en los supermercados ecuatorianos (Llanos, 2010).

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

-Elaborar un plan de negocios para la creación de una cafetería vegana en Cumbayá.

### **Objetivos específicos:**

- Crear un plan estratégico adecuado para el manejo de la cafetería.
- Proponer estrategias de marketing y mercadeo idóneas para el negocio.
- Estructurar un plan operativo para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Realizar una evaluación financiera necesaria para determinar la factibilidad del negocio.

## JUSTIFICACION

Según el *Food & Beverage Forecast* del 2017, realizado por Baum + Whiteman, una consultora internacional de Alimentos y Bebidas, el veganismo se convertirá en una mega tendencia alimenticia para el año 2018 a consecuencia de su rápido crecimiento, especialmente entre los *millennials* a nivel global que están empezando a tomar consciencia del daño que causa el consumo de productos de origen animal en el medio ambiente, en la salud humana y a los animales a nivel individual y colectivo. Es por esto que cada vez existen más establecimientos netamente veganos, obligando a otras empresas de servicios de alojamiento y restauración a adaptarse a este cambio para mantenerse en el mercado (Wills, 2017). No obstante, en el Ecuador son escasos los lugares especializados en este tipo de alimentación o que ofrecen por lo menos una opción vegana o vegetariana en sus menús. Por este motivo, con el presente proyecto se planea crear una cafetería diferente, en línea con los principios del veganismo y la sostenibilidad, promoviendo en la sociedad ecuatoriana un estilo de vida saludable y consciente.

## METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación de mercado de la empresa utilizara el método mixto que, según Hernandez-Sampieri, "tiene su base en diversos procesos empíricos, sistemáticos y críticos para facilitar la recolección e interpretación de datos de índole cuantitativa y cualitativa" (2015, p.534). Es así que, al sistematizar y condensar estos dos tipos de investigación, se obtiene una imagen general y más completa del fenómeno a estudiarse, utilizando evidencia de datos numéricos, textuales, verbales y visuales para tener una perspectiva más clara de la problemática (Hernandez-Sampieri, 2015, p.545).

Dentro del método mixto de la investigación a utilizar se encuentra el enfoque cualitativo basado en opiniones, el cual se define como "la realización de hipótesis y preguntas antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos" (Hernandez-Sampieri, 2015, p.7). Es así que por medio de este

enfoque se planea descubrir las preguntas de investigación de mercado para perfeccionarlas y encontrar respuestas. El método empleado para realizar la investigación será el sondeo de opinión, puesto que las variables planteadas están relacionadas a las experiencias y vivencias de las personas entrevistadas. La técnica a utilizar para la recolección de la información está compuesta por entrevistas a expertos en el tema del veganismo, administración de alimentos y bebidas y propietarios de establecimientos especializados en comida vegana.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo está compuesto por un conjunto de procesos que parten del planteamiento de objetivos y preguntas de la investigación, se realiza una revisión bibliográfica y se construye una hipótesis; en base a esto, se trazan las variables a medir en conjunto con un plan para probarlas. Finalmente, los resultados obtenidos se analizan utilizando métodos estadísticos para obtener conclusiones (Bernal, 2010, p. 258). El método a utilizar, igualmente, es el sondeo de opinión puesto que el número de casos no excede los dos mil quinientos. La técnica escogida para probar el método serán las encuestas estructuradas porque permiten recopilar datos de una manera estandarizada y ordenada (Bernal, 2010, p. 258). Es así que mediante este enfoque se busca conocer los datos demográficos del mercado meta.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Marco teórico**

Para empezares importante mencionar que una cafetería, por definición,

"es un pequeño establecimiento informal donde se sirven bebidas a base de café y pequeñas comidas, a cambio de un valor monetario" (Cambridge, 2018).

El primer registro de un establecimiento público que sirva café data del año 1475, llamado *Kiva Han*, en la antigua ciudad de Constantinopla, ahora Estambul, en Turquía. El café turco se servía fuerte, tinto y sin filtrar, en lugares amplios que denotaban status.

A inicios del año 1500, Viena fue invadida por el ejército turco, dejando varios costales de café a su partida. El austriaco Franz George Kolshitzky, abrió la primera cafetería, asegurando que este fruto era el regalo de la guerra. Es así que, en 1529, Kolshitzky introdujo la idea del café filtrado y de acompañarlo con leche, crema y endulzantes. Esta bebida contó con la aceptación de millones de personas y cuando las cafeterías empezaron a servir pastelería y otros dulces, su popularidad estalló (Paajanen, 2017).

Los establecimientos de café continuaron expandiéndose por Europa. En 1652, se abrió *The Turkish Head* en las islas británicas. Los británicos llamaban a este tipo de establecimientos *Penny Universities* por el precio de la taza y la afluencia de personas de negocios. Fue tan popular este nuevo tipo de negocio que en 1654 empezó en Italia; en París en 1672 y en Alemania en 1673 (Paajanen, 2017).

Cuando América fue colonizada, hubo un rápido crecimiento de cafeterías al igual que en el Reino Unido, siendo el lugar ideal para la comunidad de negocios. Posteriormente, en el año 1946, se inventa el expreso, elemento que daría un giro a la historia del café, para esto, la marca *Gaggia* inventa la primera máquina de expreso, la cual fue más fácil de manejar y segura que los modelos más antiguos. *The Gaggia* en Italia fue la primera locación en usar este tipo de máquinas, dando lugar a la era moderna de las cafeterías (Paajanen, 2017).

A continuación, en el año 1971, se revoluciona la era de las cafeterías

modernas con la apertura de Starbucks en Seattle, dando inicio al imperio de la marca cafetera que ha trascendido fronteras al contar con más de 8,000 establecimientos a nivel mundial. Sin embargo, el éxito de Starbucks no recae en la calidad de sus productos, sino en la idea de brindar un espacio cómodo y acogedor para estar sólo, en compañía de otras personas (Paajanen, 2017).

En el Ecuador, la mayoría de cafeterías independientes se encuentran dentro del grupo de las pequeñas y medianas empresas, las cuales cumplen un rol muy importante en la sociedad puesto que son productores artesanales e innovadores que aportan al desarrollo del país y generan empleo (Grupo Enroke, 2018). Sin embargo, la falta de innovación en sus productos y servicios les obliga a enfrentar un mercado muy competitivo, en el cual es fundamental realizar un estudio de mercado idóneo para así poder adaptarse a las nuevas tendencias de consumos siendo una de ellas el veganismo (Quiria, 2012).

En la actualidad, el veganismo es una mega tendencia alimenticia mundial (Willys, 2017). Este movimiento, según *The Vegan Society*, "es un estilo de vida y filosofía que busca excluir y evitar todas las formas de explotación y crueldad hacia los animales para diferentes usos como comida, vestimenta o cualquier otro propósito, promoviendo el uso de alternativas libres de productos animales para el beneficio de los humanos, los animales y el medio ambiente" (1979). Siendo así una derivación extrema del vegetarianismo, el cual se refiere a la eliminación de todo tipo de carne animal de la dieta, sin embargo, se permite consumir productos derivados de los animales como huevos, lácteos, miel, y vestirse con artículos de piel, lana, plumas, entre otros.

El termino *vegetarianismo* se empezó a utilizar en el año 1900, sin embargo, el concepto de evitar ingerir animales se remonta a las antiguas sociedades de la India, el este del Mediterraneo y entre los seguidores del budismo, el hinduismo y el jainismo. La forma de vegetarianismo más primitiva que se ha descubierto hasta el momento data del año 7000 a.C. en el pueblo Merhgahr, perteneciente a la civilización del río Indo (Singh, 2008), y obedecían

a las escrituras de "Las Leyes de Manu" (7900 a.C y 200 a.C).

Adicionalmente, entre los años 1440 a.C y 740 d.C, algunos libros bíblicos como el Génesis, Proverbios, Eclesiastés e Isaías detallaron versículos relacionados con la igualdad entre seres vivos y sobre los orígenes de la vida. Posteriormente, entre los años 206 d.C y 220 d.C, la dinastía Han en China inventa el tofu, dando lugar a un avance en esta filosofía y ética en el mundo. En el imperio greco- romano, el filósofo Pythagoras de Samos y sus antecesores, al igual que la sociedad griega de los años 500 a.C hasta los 427 d.C., promovieron la benevolencia entre todas las especies, siguiendo las escrituras de Porfirio, un filósofo neo platonista, que escribió "Abstinencia de seres con alma" (Barwick, 2015).

Aunque el estilo de vida sin carne nunca tuvo mucha aceptación en occidente, muchas veces aparecía en manías de salud y renacimientos religiosos, dando lugar en 1732 en Pensilvania, a la creación de la secta religiosa *The Ephrata Cloister*, quienes advocaban el vegetarianismo y el celibato.

Posteriormente, en 1847, se crea la primera sociedad vegetariana en Inglaterra, para así dar lugar a la creación de la primera sociedad vegetariana americana co-fundada por el Reverendo Sylvester Graham, un ministro presbiterano, llamada *The American Vegetarian Society*. En noviembre de 1944, un trabajador británico llamado Donald Watson creó el término "vegano" para describir a las personas que no consumían lácteos y huevos, a diferencia de los vegetarianos. Fue así que nació *The Vegan Society*.

En el año 1945, la Tuberculosis se encontró en el 40% de las vacas lecheras del Reino Unido, incidente que Watson utilizó para su beneficio, probando que el estilo de vida vegano protegía a las personas de las comidas contaminadas; y para ese entonces, la hoja informativa de *The Vegan Society* ya tenía 25 suscriptores. En el 2005, tras el fallecimiento de Watson, ya había 250,000 personas auto identificadas como veganas en el Reino Unido y 2

millones en Estados Unidos.

El vegetarianismo americano rompió sus raíces filosóficas y religiosas, convirtiéndose en una elección alimenticia aceptada. Muchos restaurantes hoy en día ofrecen opciones vegetarianas; pero al veganismo todavía le falta un largo camino para ser una tendencia aceptada y popular, puesto que aún se lo asocia con los derechos de los animales (Suddath, 2008).

Los impactos sociales y ambientales de las decisiones alimenticias de la humanidad son impresionantes. En el ámbito ambiental, un estudio por las Naciones Unidas sobre alimentos y agricultura, llegó a la conclusión de que la industria de los cárnicos es la principal causa del cambio climático, contribuyendo con 32,564 toneladas anuales (51%) de gases de invernadero, comparado con las emisiones de todos los medios de transporte combinados (13%). Por otro lado, se necesitan de 34 a 67 trillones de galones de agua anuales (55% del consumo de agua en los Estados Unidos) para la producción pecuaria, comparado con el 5% utilizado en los hogares. En los océanos, 90 millones de toneladas de peces son sacados cada año; por cada libra de pescado, 5 libras de especies marinas son capturadas y descartadas a morir, dando como resultado océanos sin peces para el año 2048 (Barwick, 2015). La producción pecuaria es la actividad más devastadora, responsable de la deforestación del 91% de la selva amazónica, impactando a un 86% de mamíferos, 88% de anfibios y 86% de aves y sus hábitats, llevándolos a la extinción (Stuart, 2017).

En el ámbito social, entre el 80 y 90% de los cultivos mundiales son alimento de los animales de consumo, contribuyendo a la desnutrición en países del tercer mundo. Por otro lado, el consumo de carne es la principal causa de enfermedades cardiovasculares y degenerativas como el cáncer, osteoporosis, diabetes, Alzheimer y obesidad (Henrich, s,f). Aunque la comunidad médica tiene conocimiento sobre los impactos de consumir animales para la salud, es de su conveniencia que haya más enfermos para poder subsistir en el negocio (Harp,

2017).

De todas las maneras de "salvar el mundo" o "ser verde", el veganismo es la mejor alternativa. No sólo asegura la preservación de especies animales, la igualdad y el respeto por los derechos de seres vivos, también vela por la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de los humanos (Barwick, 2015).

Según *Happy Cow* (2017), una plataforma virtual de reseñas especializada en calificar establecimientos vegetarianos y veganos, la ciudad ideal para los veganos es Berlín porque existen más de 55 restaurantes veganos y más de 237 restaurantes con opciones veganas. Los Ángeles, Varsovia, Taipéi y Nueva York continúa la lista. En el caso de Ecuador, existen aproximadamente 8 restaurantes netamente veganos en la ciudad de Quito, la mayoría ubicados en la parroquia de la Mariscal Sucre. A su vez, existen 4 restaurantes veganos en la ciudad de Guayaquil y 3 en Cuenca. Sin embargo, ninguno de ellos está especializado en el servicio de cafetería, tomando en cuenta el rápido crecimiento de la comunidad vegana, a pesar de que no existan estadísticas significativas sobre el porcentaje de veganos en el Ecuador y su crecimiento (Alarcón, 2018).

El concepto de una cafetería vegana se basa en la preparación de todos los productos ofertados en cafeterías comunes, sustituyendo los ingredientes de origen animal como carne, lácteos, huevos, miel, etc., por productos vegetales. Con esto se busca detener el abuso animal y la contaminación ambiental como consecuencia de la obtención de los productos animales. Adicionalmente, su objetivo es brindar una alimentación saludable y consciente a los clientes (Price, 2017).

## **CAPÍTULO II**

### **2. Planeación estratégica**

#### **2.1 Naturaleza del negocio**

Myrtille es una cafetería dedicada a promover el estilo de vida vegano, brindando productos saludables, de alta calidad y libres de crueldad. La cafetería se centra en comercializar bebidas, pastelería y bocaditos totalmente veganos en un ambiente elegante y minimalista.

## **2.2. Estrategia genérica**

La estrategia genérica en la que se basará la empresa es la de diferenciación, que según Porter (2008), consiste en aprovechar o crear un atributo del producto o servicio que sea percibido como único en el mercado. Al ser una cafetería especializada en el veganismo, se le otorga el atributo único en el mercado mencionado.

## **2.3. Misión**

Somos una cafetería apasionada por promover un estilo de vida vegano, contribuyendo con el cuidado del medio ambiente, de la salud humana y de los animales, mediante un menú nutritivo, delicioso y libre de crueldad, en un ambiente acogedor, sofisticado y sostenible.

## **2.4. Visión**

Para el 2023, Myrtille habrá logrado posicionarse en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito, ofreciendo un servicio de calidad y demostrando que la comida vegana no compromete el sabor de los alimentos.

## **2.5. Objetivos empresariales**

### **2.5.1. Objetivo general**

Satisfacer las necesidades de las personas que se interesan por el cuidado de los animales, de su salud y del medio ambiente en Cumbayá, ofreciendo opciones diferentes, alineadas con los principios del veganismo, para poder promover y mantener un estilo de vida saludable.

### **2.5.2. Objetivos específicos Corto plazo:**

- Lograr el punto de equilibrio al sexto mes de operación.
- Contar con personal capacitado en cuanto a servicio al cliente, manejo de software y tendencias del mercado.

**Mediano plazo:**

- Recuperar el capital invertido para el segundo año de operación.
- Obtener un 15% de ganancias para el cuarto año de operación.
- Incrementar el nivel de ventas de los servicios brindados en un 10%, para el 2021, respecto a los ingresos del año anterior.
- Para el cuarto año de operación, abrir dos locales en la ciudad de Quito, en el sector de La Mariscal.

**Largo plazo:**

- Al séptimo año de operación expandirse a las principales ciudades del país como Guayaquil y Cuenca.
- Lograr convertir Myrtille en una cadena, después del séptimo año de operación.

**2.6. Estructura organizacional y breve descripción de puestos**

Se entiende como estructura organizacional a la representación gráfica para organizar una empresa de acuerdo a sus necesidades, ordenando los puestos de trabajo, las actividades a realizarse y los procesos para el correcto funcionamiento de la empresa. (Universidad de Pamplona, s,f).

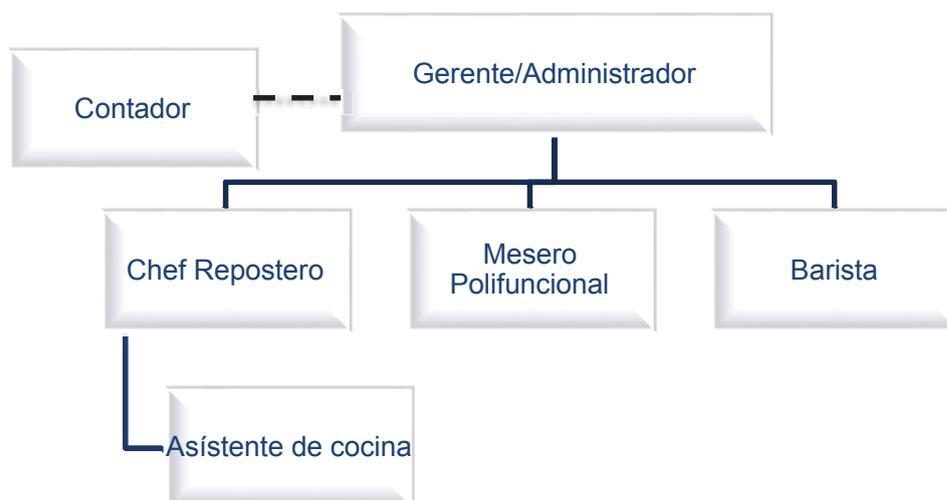


Figura 1. *Estructura Organizacional de la Empresa*

**Gerente/Cajero:** Control de procesos, elaboración de inventario y compras, marketing, *networking*, control de costos; alianzas estratégicas con otras empresas, gestión del personal, facturación/ cajero, cobro de facturas, contratación de empleados.

**Chef repostero:** Preparación de productos finales como postres, pasteles, galletas, etc., control de inventario, manejo de personal a su cargo, supervisión de receta estándar, realización de pedidos, limpieza de su lugar de trabajo.

**Asistente de cocina:** Asistencia al Chef Repostero, preparación del mise en place, limpieza de su área de trabajo, posillería, preparación de repostería.

**Barista:** Preparación de bebidas varias como café, té, batidos, etc., control y solicitud de inventario de su área, entrega de productos terminados, limpieza de su área de trabajo.

**Mesero poli funcional:** Servicio de pedidos, limpieza de varios y áreas públicas, apoyo al barista.

## 2.7. Información legal

Al momento de constituir la empresa por primera vez, se hará como "Artesano", término que se refiere a "una persona natural o jurídica, que de acuerdo a su temario serán considerados como micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta el nivel de ventas anuales y el número de empleados con los que cuentan" (Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión, 2013, Art. 1). La empresa no estará obligada a llevar contabilidad puesto que en los primeros años de operación se dificulta poder llegar a los valores que impone la ley para hacerlo. Según Pablo Guevara, Gerente de Fidesburó Soluciones Tributarias, todas las empresas que hayan cerrado el 2017 con una suma mayor a \$300.000 en ingresos brutos, están obligadas a llevar contabilidad; fracción que puede que es probable que cambie en los próximos años. De igual manera, la empresa puede ser considerada como artesanal siempre y cuando se haya invertido en implementar el lugar, en maquinarias y en materia prima una cantidad que no supere al 25% del capital fijo para la pequeña industria, es decir \$87.500 (Valenzuela, 2016). Una vez que la empresa ya haya sobrepasado los valores impuestos por la ley para llevar contabilidad, y tenga personas comprometidas con la causa, procederá a constituirse como una Sociedad Anónima, puesto que "es una Sociedad cuyo capital social, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas, que responden únicamente por el monto de sus acciones"

(Ley de Compañías, 2014, Art. 143).

Los requisitos necesarios para constituir la empresa, según la Ley de Compañías, son:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC) por el Servicio de Rentas Internas
- Licencia Única de Actividades Comerciales (LUAE) por el Municipio de Quito
- Certificado de seguridad del Cuerpo de Bomberos e inspecciones.
- Regularización Ambiental por la Secretaria del Ambiente

- Permiso LMU Publicidad por el Municipio de Quito
- Certificado del Registro Turístico por Quito Turismo
- Permiso de Funcionamiento por ARCSA
- Tasa Turismo por el Municipio de Quito
- Certificado Registro Ambiental por el Ministerio del Ambiente
- Certificado Definitivo GLP por los Bomberos
- Tasa Sayce y Permiso por SAYCE
- Tasa Soprofon y Permiso
- TASA Egeda y Permiso (Audiovisual)
- 1 Por Mil

(ABC Global, 2018)

## **2.8. Análisis del entorno PESTA**

El análisis PESTA se encarga de analizar el ambiente externo de la empresa, enfocándose en diferentes variables las cuales se detallan como el ámbito político, económico, social, tecnológico y ambiental (Thompson et. Al, 2016).

### **2.8.1. Político:**

Dentro de las reformas que el presidente Lenin Moreno presentó a la ciudadanía el lunes 2 de abril del 2018 se encuentra la imposición de un techo arancelario para fortalecer la dolarización, controlar las importaciones y fomentar el consumo de productos ecuatorianos. Estos aranceles se impondrán en las importaciones de plástico, textiles, cuero, entre otros. Sin embargo, esta medida tributaria no afecta directamente a la empresa puesto que la misma se basa en las importaciones de productos de primera necesidad, como alimentos, los cuales no tendrán aranceles. Por otro lado, contribuye al desarrollo de la empresa puesto que se ofrece amnistía a las pequeñas y medianas empresas sobre este decreto.

Por otro lado, el Presidente Moreno informó que se han firmado acuerdos

de inversión extranjera de más de 50 empresas de países como China, Estados Unidos, Japón, y el Reino Unido, lo que potencia las relaciones bilaterales con los mismos y beneficia a la economía del país (El Universo, 2018).

### **2.8.2. Económico**

Otro de los cambios en la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, detalla que se reduce la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta de \$11.290 a \$11.270. Sin embargo, los valores de esta tabla deben adaptarse al Índice de Precios al Consumidor (IPC o la inflación), que este año fue negativo; lo que lleva a disminuir aquellos valores, pero a pagar más impuestos (Guevara, 2018). Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), para marzo del 2018, se calculó una inflación 0,06%, comparada con el 0,14% de la inflación mensual del año anterior; siendo los valores de los productos como alimentos y bebidas no alcohólicas, y de Bienes y Servicios varios los que aportaron a la variación del IPC de marzo. Este factor beneficia a la empresa puesto que habrá un incremento mínimo de precios de los productos a consecuencia de la inflación.

### **2.8.3. Social**

Dentro de la reforma económica del Presidente Lenin Moreno se encuentra también las nuevas modalidades de contratación. El Ministro de Trabajo, Raúl Ledesma, afirma que estos cambios en los sectores exportadores más fuertes como el turismo, el banano, la acuicultura, floricultura, pesca, agrícola y de la construcción, fomentaran el empleo en el país (El Universo, 2018).

Esta reforma se centra en pagar a los empleados por horas, como se realiza en varios países entre los que destaca Estados Unidos. Es por este motivo que la empresa optara por esta nueva modalidad de contratación al momento de contratar al mesero poli funcional y se lo remunerara de acuerdo a las horas que este haya prestado sus servicios.

#### **2.8.4. Tecnológico**

Quito revoluciona su manera de hacer turismo al crear una plataforma digital que muestra al usuario restaurantes, hoteles, lugares de interés y eventos que se pueden visitar en la ciudad. Adicionalmente, la plataforma cuenta con una app móvil, llamada *Go Uio*, la cual está disponible para iOS y Android. *Go Uio* permite revisar las diferentes páginas web, chatear en línea, ver videos promocionales, georreferenciación y auto guianza en lugares de interés, con la posibilidad de compartir sus experiencias en las redes sociales. Esta app puede beneficiar a la empresa debido a que se promocionaría entre los usuarios de la misma, la mayoría de ellos, extranjeros; brindándoles un espacio acorde a sus intereses. (El Universo, 2018).

#### **2.9. Análisis del mercado**

El análisis del mercado consiste en el estudio cualitativo y cuantitativo de las variables involucradas en el mismo, facilitando así la toma de decisiones en base a los clientes potenciales y a los resultados obtenidos (Estudios de Mercado, 2017).

El mercado potencial es, además de una oportunidad de negocio, el grupo de personas que puede llegar a tener la necesidad de consumir el producto a crear con este plan de negocios. (Destino Negocio, 2015). Siendo así el mercado potencial de la empresa, las personas veganas y no veganas principalmente de la Parroquia de Cumbayá con tendencia a probar productos nuevos, cuidar su salud y el medio ambiente.

Al análisis estadístico se basó en la obtención de la población y muestra para realizar el estudio. A partir del Censo Nacional del 2010 se obtuvieron los siguientes datos: la población de Cumbayá era de 31.463 habitantes; de igual manera, la cantidad de personas entre las edades de 20 a 64 años era de 18.703 (INEN, 2010). A partir de los datos adquiridos se calculó la tasa de crecimiento de la población anual desde el año 2010 al 2018, teniendo como resultado que la población de Cumbayá crecerá a 35.677 personas; 21.208 entre 20 y 64 años y, utilizando la estratificación por nivel socio-económico (36%), se concluyó que

la población a utilizar será de 7.634 personas. Como resultado, se obtuvo que la muestra a estudiar será de 577 personas, sin embargo, la Universidad De Las Américas pide que se realicen 20 encuestas por fines académicos.

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

- n: Muestra
- N: Población (7.634)
- e: Margen de error 4% (0,04)

$$n = \frac{7.634}{0,04^2 + (7.634 - 1) + 1}$$

$$n = 577$$

Figura 2. *Cálculo de la muestra.* Tomado de Departamento de Matemáticas UDLA.

Las encuestas fueron estructuradas de acuerdo a la necesidad de información requerida para tomar decisiones acordes a la idea de negocio (Ver anexo 1). Los resultados de las encuestas arrojaron datos interesantes para ser analizados, uno de ellos es la acogida que tiene el veganismo entre las personas, puesto que el 98% de las personas respondieron que saben que es el veganismo y 95% de ellos estarían dispuestos a probar una comida vegana. De igual manera, el consumo de bebidas vegetales es bastante popular (67%) en comparación con el consumo de leche entera (6%) y de leche descremada (7%). Ver anexo 2 para conocer más sobre los resultados obtenidos de las encuestas.

La investigación cualitativa se realizó a través de entrevistas a personas involucradas en el veganismo (Ver anexo 3) Pedro Bermeo, propietario del restaurante vegano Tandana, explicó que la mayoría de sus clientes no son veganos, pero les agrada probar cosas nuevas y optar por una opción más saludable en la semana; así como también una gran parte de sus clientes son extranjeros. Los días de mayor afluencia en su restaurante son los viernes,

sábados y domingos, sin embargo, varían de acuerdo a la temporada. Las dificultades que encontró al realizar su negocio fueron el tiempo que tomó obtener todos los permisos de funcionamiento, darse a conocer por la estrategia del "boca a boca", planear el menú con productos alternativos y crear procesos para que funcione la empresa. En conclusión, comenta que es un negocio rentable puesto que recuperó su inversión desde el primer mes de operación, tomando en cuenta que todo el lugar fue construido por voluntarios y los materiales utilizados son reciclados.

Con respecto a nutrición vegana, se entrevistó a la Nutricionista y Dietista española Esther Vives, quien afirma que la dieta vegana es saludable en cualquiera etapa de la vida siempre y cuando este bien planificada y suplementada, como cualquier tipo de alimentación. En promedio, sus pacientes veganos son más sanos que los omnívoros, puesto que tienen un menor índice de obesidad, lo que previene que padezcan enfermedades cardíacas, algunos tipos de cáncer y diabetes tipo 2. Adicionalmente, desmintió los mitos relacionados a las deficiencias de proteínas y vitamina B12, la cual se les suplementa a los animales para que provean de la misma a las personas, por este motivo comenta que es mejor suplementarse directamente que ingerir carne animal; de igual manera, describió varias fuentes de proteínas completas mucho más beneficiosas que las carnes, como la quinoa, las legumbres, la soja y algunos vegetales, los cuales evitan que el cuerpo se inflame al tratar de digerir tejidos musculares.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los dos tipos de investigación, se concluye que el perfil del cliente de Myrtille tendrá como características principales:

- Personas interesadas en los pilares del veganismo.
- Edad de 20 a 30 años.
- Frecuentan cafeterías de 1 a 3 veces a la semana los días lunes, jueves, viernes y sábados.
- Disposición a pagar entre \$5 a \$9 por un postre y una bebida, siendo este un rango que se adapta al cheque promedio de la ciudad de Quito, que es \$8. J.

Paredes (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

-En su mayoría, son estudiantes y empleados que prefieren ir de 15:00 a 18:00.

-Acuden solos, con sus amigos o con su pareja.

-Los productos de preferencia para el consumo son café y pastelería.

-El lugar elegido para acudir a una cafetería vegana sería el Paseo San Francisco, seguido por el Parque de Cumbayá. Para conocer más sobre los resultados de la encuesta ver Anexo 2.

## **2.10. Análisis de competitividad (PORTER)**

El análisis de competitividad de Porter se enfoca en analizar el ambiente interno de la empresa, siendo las variables a estudiar las empresas rivales, los productos sustitutos, el poder de negociación con los clientes y proveedores y los nuevos competidores (Thompson, et. al, 2016).

### **2.10.1. Empresas Rivales**

En el país existen varios establecimientos de alimentos y bebidas dedicados netamente al veganismo. Sin embargo, existen muy pocas cafeterías que ofrecen productos terminados 100% veganos. Una de las empresas que pueden ser competencia directa es Vegano de Altura, una cafetería ubicado en el sector de La Floresta, cuyo giro de negocio se asemeja a los que se plantea con Myrtille (Vegano de Altura, 2018). Otra empresa similar es *Rock Sugar*, que se dedica a la preparación y venta a domicilio de postres veganos, sin embargo, no ofrecen bebidas ni un espacio físico para consumir los productos (Rock Sugar, 2018).

### **2.10.2. Clientes**

El poder de negociaciones de los clientes, puesto que tienen la opción de optar por otros establecimientos cercanos y similares a Myrtille, ya sean las cafeterías que ofrecen sustitutos de los productos de origen animal o los restaurantes dedicados a promover el vegetarianismo y veganismo.

### **2.10.3. Proveedores**

El poder de negociación lo tienen los proveedores debido a que la empresa se

debe ajustar a los precios del mercado y promover el comercio justo con proveedores locales. De igual manera, la empresa debe acoplarse a los precios de los comercializadores de productos difíciles de encontrar en el país, como la levadura nutricional, quesos veganos, Agar Agar, entre otros.

#### 2.10.4. Nuevos Competidores

Por el auge que tiene el veganismo a nivel mundial, considerado como un estilo de vida sostenible y que cada vez tiene más adeptos, se espera que varias personas consideren abrir negocios especializados en este nicho de mercado, adaptándose a las tendencias.

#### 2.10.5. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos de Myrtille engloban a todos los establecimientos relacionados con la temática del negocio, pero que no se enfocan netamente al servicio de cafetería, como los restaurantes vegetarianos en el sector: Bigote, Zen Wei, Super Foods y Vayu; y los restaurantes veganos en la ciudad de Quito, como Tandana, Ahimsa, Vegano de Altura y Flora.

### 2.11. FODA

Tabla 1. Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferta de producto nuevo en el mercado.</li> <li>-Personal capacitado y comprometido con la filosofía de la empresa.</li> <li>-Ser una cafetería especializada en un segmento de mercado.</li> <li>-Ambiente cómodo y minimalista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto capital de inversión.</li> <li>-Empresa nueva en el mercado.</li> <li>-Limitada oferta de materia prima en el mercado local.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

-El crecimiento del veganismo como tendencia mundial (The Vegan Society, 2018).	-Bajas barreras de entrada al mercado para los nuevos competidores.
-Implementación de la tecnología.	-Economía cambiante.
-Mercado mal atendido.	-Inestabilidad económica y política del país.
-Posibilidad de expansión a otras ciudades del país.	-Resistencia de los clientes a probar productos nuevos.
	-Saturación del sector de alimentos y bebidas debido al crecimiento de la industria (INEC, 2013).

### CAPÍTULO III

#### 3. Estrategias de Marketing y Mercadeo

Las estrategias de Marketing y Mercadeo se formularán en base al análisis de las 7 Ps del servicio, las cuales son: producto y servicio, precio, personal, evidencia física, promoción, distribución y la propuesta de valor.

##### 3.2. Producto y Servicio

Myrtille ofrecerá variedad de productos de repostería, bebidas y desayunos saludables compuestos por *Smoothie Bowls*. Los *Smoothie Bowls* son una versión más espesa de un batido de frutas; se consumen con cuchara y llevan varios *toppings* como frutas frescas o congeladas, chocolate, frutos secos y flores (Andricks, 2016). De igual manera, se asegurará que todos los ingredientes a utilizar sean 100% veganos.

Entre los productos a ofrecer en la cafetería se encuentran:

Tabla 2. Productos

PRODUCTOS
-----------

PASTELES	CUPCAKES
Red Velvet y rosas Zanahoria Chocolate Pacari con frosting de vainilla Limón y frambuesa	Red Velvet y rosas Mora azul Banana y nueces pecanas Chocolate Pacari
GALLETAS	SMOOTHIE BOWLS
Chocolate chips Avena	<b>Myrtille's:</b> Batido de a base de banano decorado con frutas de estación. <b>Fleur:</b> Batido de frutilla con leche de almendras, banana y miel de agave, decorado con flores comestibles, frutillas, chispas de chocolate y almendras. <b>Stella:</b> Batido de banano congelado con spirulina, decorado con trozos de banana en forma de estrella, coco rallado y moras. <b>Cherie:</b> Batido de frambuesa, leche de coco y menta, decorado con frambuesas congeladas, avena, nueces y chispas de chocolate en forma de corazón.
CAFÉ Y CHOCOLATE	TÉ Y BLENDS
Americano Espresso Capuccino Mocaccino Latte Chocolate caliente y con menta *Todos con bebida vegetal a elección.	Negro Verde Blanco Rojo Azul Rooibos *Lattes y blends.

El tipo de servicio de Myrtille será el servicio de barra en el que el cajero se encuentra al otro lado de la barra tomando el pedido del cliente, mientras que el barista se encarga de preparar y despachar los productos solicitados (Bachs, et. al, 2001). Una vez que el comensal reciba sus productos, se dirigirá a la mesa. El mesero, de igual manera, se encargará de la limpieza de mesas.

## Imagen Corporativa

### Logo:



Figura 3. Logo de la empresa

### Slogan:

"Cambiando al mundo taza a taza".

### Colores corporativos:

Lila: se eligió este color para representar el color de las moras azules, puesto que en francés *Myrtille* significa mora azul. De igual manera, combina la estabilidad del azul y la energía del rojo; es el color de la Imaginación y la espiritualidad; tiene un efecto estimulante, ayuda a la creatividad, es calmante sobre la mente y el sistema nervioso (Color Psychology, 2018).

Rosa: Representa la sensibilidad, la dulzura y la calma. Es un color que simboliza el amor cariñoso, considerado y fraternal entre todo ser; es por esto que se eligió este color (Color Psychology, 2018).

### 3.3. Distribución

El tipo de distribución de la cafetería será directa puesto que los procesos de producción y entrega de los productos se realizarán en el mismo establecimiento. Esta forma de distribución asegura la entrega oportuna de los pedidos, así como también la calidad en el producto y el servicio ofrecido.

### 3.4. Promoción

Se refiere a los métodos que se utilizarán para dar a conocer a la marca entre

los clientes y mantenerlos informados sobre nuevas promociones, noticias y temas de interés. (Blythe, 2009). Entre las estrategias de promoción que Myrtille utilizara, se encuentran:

Tabla 3. Estrategias de marketing

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Realizar promociones y dar información por redes sociales.	Crear una cuenta de Facebook e Instagram empresariales para promocionar al negocio.
Asistir a ferias y eventos.	Participar en el <i>Vegan World</i> , <i>Vegan Day</i> y <i>Vegan Market</i> .
Mostrar transparencia a los clientes en cuanto a productos y servicios brindados.	Crear cuentas en plataformas virtuales especializadas en reservas como Happy Cow y en guías especializadas como Todo Vegano.
Publicidad impresa	Colocada en estudios de yoga, hoteles aledaños y tiendas orgánicas.

Desarrollo:

- Promoción por redes sociales como Facebook e Instagram para mantener al tanto a los clientes sobre promociones, novedades, noticias, entre otros. Se realizarán videos en vivo para demostrar a los clientes lo que sucede tras bambalinas, la preparación de sus postres favoritos, el personal que conforma la cafetería, el lugar, etc.
- Creación de una página web didáctica y llamativa para informar a los clientes sobre la empresa, sus productos, su filosofía y novedades.

- Marketing Boca a Boca, el cual comprende las recomendaciones de clientes satisfechos entre su entorno, todo esto debido a la filosofía de Myrtille, su ambiente acogedor, sus altos estándares de calidad y al servicio brindado por el personal comprometido con su trabajo.
- Eventos relacionados con el movimiento vegano en el Ecuador como el *Vegan Day*, *Vegan World* y *el Vegan Market*.
- Plataformas virtuales encargadas de evaluar y recomendar establecimientos de alimentos y bebidas como Happy Cow y guías especializadas como Todo Vegano.
- Publicidad impresa en hoteles aledaños, estudios de yoga y tiendas orgánicas.

### **3.5. Precio**

El resultado que arrojó el estudio de mercado sobre el rango de precios es de \$5 a \$9, por un postre y una bebida fría o caliente, el cual se ajusta al cheque promedio de la ciudad de Quito, que es de \$8. De igual manera, la comparación de precios con la competencia directa de la empresa, concluye que sus rangos de precios oscilan entre \$4 y \$8, específicamente hablando de productos vegetarianos y veganos. Sin embargo, la estrategia de fijación de precios de Myrtille se realizará en base a los costos de producción y servicio brindado, puesto que los ingredientes a utilizarse para la preparación de los productos serán orgánicos y especializados. De igual manera se ajustarán al margen de ganancia y al benchmarking (Ver modelo de receta estándar en el anexo4).

### **3.6. Personal**

El personal se considera el recurso máspreciado de la empresa, por este motivo, se contará con un plan de gestión eficiente, detallado a continuación.

Primero se realizará un análisis de la posición de trabajo a crear en la empresa, detallando la importancia de la misma, el título del puesto, las responsabilidades y tareas asignadas, el perfil de competencias técnicas y no técnicas, salarios y horarios de trabajo.

- El Chef Repostero debe contar con un título técnico en Pastelería o Licenciatura en Gastronomía, con conocimiento y/o experiencia en comida vegana. Se procederá a hacer una prueba de preparación de un postre vegano para conocer sobre sus habilidades.

- El Barista debe ser Certificado por una Escuela de Barismo y previa experiencia de 1 año en el puesto. Preferiblemente se busca apertura a preparar café con bebidas vegetales.

Una vez concluido el análisis de las posiciones de trabajo, se procederá a realizar la descripción del puesto para poder anunciarlo en las plataformas virtuales de empleo y en las redes sociales de la empresa.

El proceso de selección se llevará a cabo mediante la eliminación de los perfiles que no se ajusten a las necesidades de la empresa, eligiendo a los que mejor lo hagan.

El segundo paso del proceso de selección consiste en realizar entrevistas a los candidatos. EL tipo de entrevistas escogidas son las individuales semiestructuradas porque cuentan con preguntas estructuradas y abiertas para que el postulante pueda defender su candidatura (Snell & Bohlander, 2013). Este proceso se realizará en un día, por parte de la gerencia, para poder conocer la información personal de los candidatos, su motivación, su posición frente al veganismo, experiencia y temperamento.

Una vez contratados los colaboradores, se procederá a realizar el entrenamiento dividido en dos fases. La primera se enfoca en la comprensión de la información básica de la empresa, presentación de los empleados y los procesos de operación. La segunda se basa en el entrenamiento in-situ de las posiciones que lo necesiten, método considerado muy efectivo puesto que se les provee de un manual específico de sus tareas y procesos, y un entrenador dispuesto a aclarar cualquier duda (Snell & Bohlander, 2013).

Las capacitaciones se realizarán cada 6 meses, en función de las necesidades de los empleados, de la compañía y del entorno cambiante.

Las técnicas de motivación a utilizar comprenden:

- Apoyar al desarrollo personal: se deben conocer los objetivos e intereses de cada empleado para poder brindarles la oportunidad de cumplirlos.
- Incentivos: se impondrán metas y objetivos a nivel individual y de equipo. Una vez cumplidas estas metas, se procederá a premiar el esfuerzo de los colaboradores con incentivos monetarios como bonificaciones; y no monetarios como reconocimiento dentro y fuera de la empresa.
- Ganancias compartidas: motivación mediante el programa de ganancias compartidas incentiva al empleado a aumentar las ganancias de la compañía para incrementar sus ganancias personales.
  
- Realimentación: realizar encuestas regulares a los colaboradores para saber su nivel de satisfacción, reconocer errores cometidos por la empresa, entender las quejas, etc., así la gerencia puede tomar decisiones correctivas y demostrar su interés por el personal (Snell & Bohlander, 2013).

Los parámetros de evaluación de rendimiento comprenden la metodología llamada Evaluación 360°. Esta metodología provee a los colaboradores una visión general de su rendimiento mediante la obtención de realimentación por parte de supervisores directos y su autoevaluación. Esta evaluación se realizará, al principio, los primeros 6 meses, y después, cada año para saber si se están cumpliendo los objetivos individuales y empresariales, para así tomar decisiones (Snell & Bohlander, 2013).

La terminación del contrato de empleo, la compensación y el proceso de pago a aplicar en el negocio ira acorde al Código de Trabajo del Ecuador (Ver el cuadro de nómina en el anexo 8). Finalmente, la igualdad de oportunidades y el cumplimiento de los derechos de los colaboradores se basarán en La Constitución Ecuatoriana.

### **3.7. Evidencia física**

La fachada exterior de Myrtille tendrá un ventanal grande con vista a la calle principal, será de color blanco para poder combinarlo con diferentes temáticas estacionales, por ejemplo, en primavera se la decorará con dos ramos de flores,

simulando el florecimiento de los cerezos

De igual manera se contará con un toldo en color lila que sobresaldrá de la pared para que la cafetería pueda ser identificada con facilidad. Adicionalmente, el logo estará ubicado en la fachada y en una placa de metal que estará suspendida en la pared.

La iluminación interior será cálida, de tipo general que alumbrará todo el espacio, desde el techo y con apliques en la pared. La luz decorativa tendrá un estilo industrial, será de tipo directa, se utilizará para realzar detalles en la barra y en las mesas al estar colgando del techo. La cafetería contará con una mesa tipo barra ubicada en el ventanal con sillas altas y, debajo de esta, habrá tomacorrientes para cargar los dispositivos electrónicos y ganchos para colgar mochilas y carteras.

La pintura interior será de color blanco, combinado con texturas en madera para darle un estilo rústico, cálido y acogedor. La pared principal, al frente del ventanal, será de color café claro, texturizada en ladrillo, con una frase en vinilo que dice *You know the truth by the way it feels*.

Las mesas interiores serán de madera y metal, de forma cuadrada, con 4 sillas cada una. Las sillas estarán fabricadas con madera y tendrán un diseño ergonómico para la comodidad de los comensales. En la pared principal se colocará un sillón grande con dos mesas y 2 sillas en cada mesa para darle un toque acogedor al lugar.

La base de la barra española será blanca, el mesón será de madera color café claro y tendrá una vitrina pastelera acorde con la decoración. La decoración interna estará compuesta por plantas para interiores como Hiedra y Ficus Benjamina y algunos cuadros conforme con la filosofía de la empresa. La decoración de las mesas estará compuesta por una pequeña canasta con flores lilas y una vela LED para ocasiones especiales.

El menú será de tipo fijo exhibido, el cual comprende una variedad limitada de productos en la pared o en caballetes (Walker, 2015, pp 232). Este menú será de color blanco con letras en color café oscuro (Ver menú en el anexo 5).

### 3.8. Propuesta de valor / Ventaja Competitiva

La propuesta de valor de Myrtille se centra en ofrecer un producto y servicio diferente en la ciudad, en el cual se preparen todos los productos que se ofrece normalmente en una cafetería, pero totalmente veganos, en un ambiente sofisticado y acogedor.

En cuanto a la ventaja competitiva, se utilizó la matriz de Benchmarking para poder identificar las empresas rivales que representan la mayor competencia para la empresa. Es importante recalcar que ninguna de las cafeterías comparadas va acorde a la filosofía de la empresa, el veganismo. Los criterios que se utilizaron para calificar la competitividad fueron los productos y servicios, ubicación, parqueadero, publicada, precio y satisfacción al cliente. Los valores que se les otorgaron a cada uno de los criterios se basan en el nivel de importancia que cada empresa le otorga a cada uno de ellos, cuya sumatoria es 1.

Los resultados del estudio se centran en que Jervis Café, aunque no es una cafetería vegana, es una de las empresas que representa más rivalidad para Myrtille, puesto que muestra un total de calificación superior a las demás. Seguido por La Bakery por su excelente ubicación, Múa por su variedad de productos y Piedra Negra por la calidad del café brindado.

Tabla 4. Benchmarking

	Valor	LA BAKERY		JERVIS CAFE		MUA		PIEDRA NEGRA		MYRTILLE	
		Calificación	Puntaje								
Productos y servicios	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Ubicación	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Parqueadero	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Publicidad	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Precio	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Satisfacción del cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Total	1		2,1		2,3		2		1,6		2,4

## CAPITULO IV

### 4. Plan Operativo

#### 4.1. Estrategia de operación

La estrategia de operación de Myrtille se centra en el enfoque de procesos puesto que se basa mayormente en procedimientos establecidos para el funcionamiento de la empresa, tales como:

- Recetas estándar para controlar los costos de producción y la calidad de los productos (ver receta estándar en el anexo 6).
- Cheque promedio para establecer precios de venta al público según el cheque promedio de la ciudad de Quito.
- Diagramas de flujo para establecer y controlar los procesos de cada área.
- Equipamiento profesional: tales como máquina de *espresso*, refrigeradores, hornos, entre otros, para asegurar la calidad de los productos a comercializar y la seguridad de los empleados.
- Equipos de trabajo de capital humano especializado y capacitado para cada una de las áreas de la empresa como la cocina, la barra y el servicio.
- Flexibilidad para ajustarse a los cambios, la empresa estará en constantes innovación y dispuesta a acoplarse a los cambios en el mercado, sin dejar de lado su filosofía.
- Instalaciones equipadas y adecuadas para facilitar la preparación y el servicio de los productos.
- Myrtille ofrecerá una variedad de *Smoothie Bowls* para los desayunos y productos de repostería y snacks salados para la tarde.

Dentro de la estrategia de operación también se encuentra la decisión de producción que, en este caso, comprende un único mercado, que serían las personas que llevan un estilo de vida vegano y un único producto, siendo todos los productos netamente veganos.

## 4.2. Localización

Myrtille estará ubicado en el Centro Comercial Casa Vieja, ubicado en la calle Manabí y García Moreno, sector que cuenta con una población aproximada de 35.000 habitantes (INEC, 2010), en frente del restaurante Estambul. Se escogió esta ubicación porque el sector es muy concurrido por locales y extranjeros, existe una variedad de establecimientos de alimentos y bebidas y, además, es un espacio de esparcimiento al estar cerca de la Ruta el Chaquiñan y al Parque de Cumbayá.



Figura 4. Localización (Tomada de Google Maps, 2018)

## 4.3. Capacidad instalada

### 4.3.1. Aforo

La superficie del local es de 80m<sup>2</sup> en el cual se distribuirán tres ambientes; 30 m<sup>2</sup> para la cocina, 15 m<sup>2</sup> para la barra y 35 m<sup>2</sup> para el área de comensales. La cafetería estará compuesta de 6 mesas cuadradas para 4 personas cada una; una barra para 6 personas y dos mesas con sillones para 4 personas. En total el aforo de la cafetería será de 30 personas.

### 4.3.2. Horarios de Operación

La cocina empezará a operar desde las 7:00 para proceder con la preparación de los *Smoothie Bowls* y productos de repostería que se ofrecerá en el desayuno para así asegurar el sabor, la frescura y la calidad de los alimentos. La cocina dejara de operar a las 16:00 una vez listo el *mise en place* para el siguiente día.

El horario del servicio se divide en dos. Empezaran con sus tareas desde las 7:30 y preparar lo necesario para comenzar el servicio, terminando el turno de la mariana a las 12:30. De igual manera, el turno de la tarde comprende desde las 14:30 hasta las 18:30.

#### **4.3.3. Horarios de Atención**

En base a la investigación de mercado, en cuanto a las preferencias de los clientes, Myrtille abrirá sus puertas al público de lunes a sábado desde las 8:00 a 12:30 y de 14:30 hasta las 18:00.

#### **4.4. Distribución espacial y necesidades de equipamiento**

##### **4.4.1. Distribución Espacial:**

La ilustración a continuación demuestra la distribución espacial de Myrtille con sus respectivas áreas.

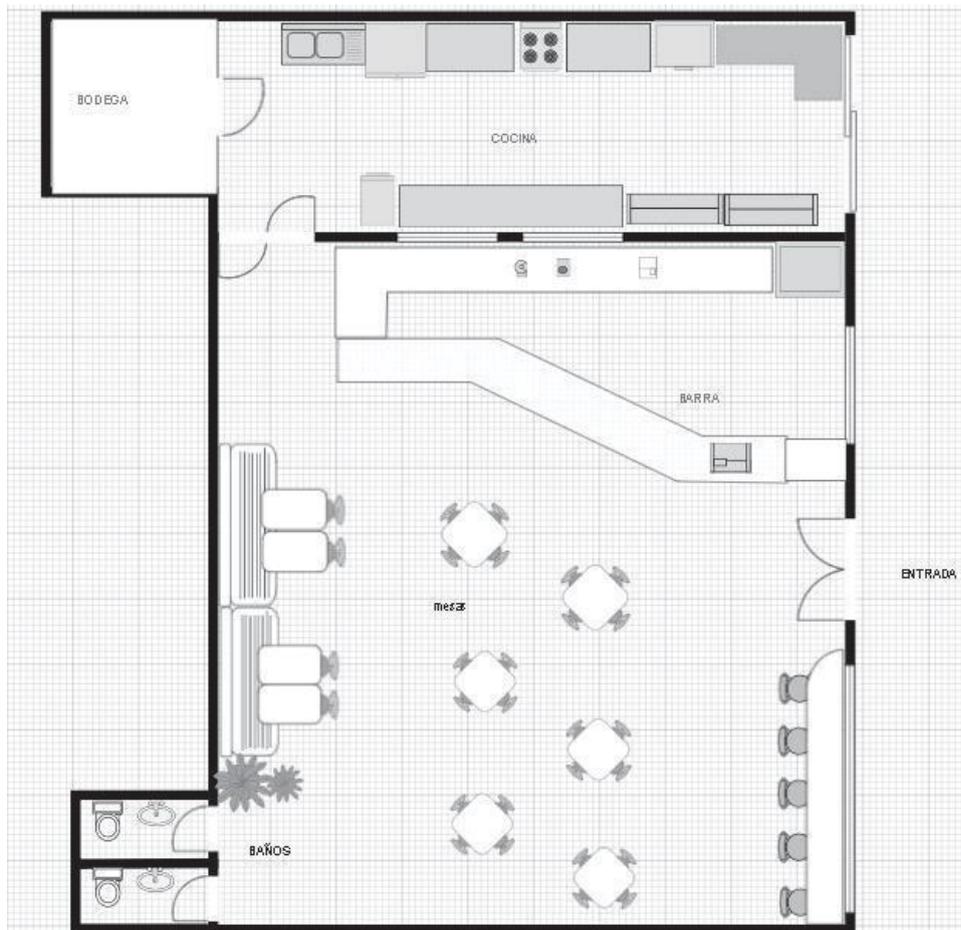


Figura 5. *Plano arquitectónico. Adaptado usando Smart Draw, 2018.*

#### 4.4.2. Equipamiento

El equipamiento de la cafetería es uno de los temas más importantes puesto que se utilizarán maquinas especializadas para cada tarea y así asegurar la calidad de los productos finales. En el equipamiento de la cocina se puede encontrar los siguientes elementos: horno, cocina eléctrica, refrigeradora y congeladora, batidora industrial, moldes, moldes de *cupcakes*, espátulas, bandejas para horno, cortadores de formas, mangas pasteleras, boquillas, ollas, cuchillos, puntillas, pinzas, batidores de globo, bandejas antideslizantes, cucharas, tablas de picar, un mesón de granito y estanterías.

En cuanto al área de la cafetería, se puede encontrar: decoración de mesas, mesas, sillas, sillas altas, barra, vitrina pastelera, máquina de expreso, molino de

café, teteras, mesa de soporte, mini nevera, caja, *iPad* y software de gestión.

El menaje estará compuesto por tazas de expreso con sus respectivos platos, tazas de capuchino con sus platos, platos para postre, cucharas soperas, tenedores y cucharas para postre, azucareros y tazones.

El equipamiento de baños y área de limpieza estará conformado por: baños, lavabos, espejos, basureros, dispensador de jabón y papel, trapeador, escoba, pala, estropajos e insumos de limpieza (Ver detalle en el anexo 7).

#### **4.5. Ciclo de operaciones**

Para representar ciclo de operaciones de la empresa se ha elegido el grafico *Blueprint*, el cual permite visualizar los procesos internos, las interacciones con los clientes y empleados y cómo las actividades y sistemas realizados tras bambalinas apoyan al proceso como tal. Este grafico nos ayuda a identificar errores en el proceso para saber tomar decisiones (Perez & Quirionez, s.f).

La representación gráfica del *Blueprint* se puede encontrar en el anexo 6.

#### **4.6. Política de Calidad**

Es la declaración de la empresa con respecto a la intención y dirección de los procesos de la misma en cuanto a gestión de calidad. Adicionalmente, apoya el propósito de la organización y detalla el enfoque en la calidad que se desea aplicar (Benavides, 2016).

La política de calidad de Myrtille es: Brindar alimentación 100% vegana en un ambiente cómodo y acogedor. Estamos comprometidos con el bienestar de nuestro equipo de trabajo, con el cuidado del medio ambiente y de la salud de cada uno de nuestros comensales. Para lograr nuestro compromiso, escuchamos a nuestros colaboradores y clientes para enfocarnos en la mejora continua de nuestros productos y servicios. Esto se realizará mediante cuestionarios cíclicos para obtener realimentación directa y los resultados se comunicarán mensualmente al equipo de trabajo.

## CAPÍTULO V

### 5. Evaluación Financiera

La evaluación financiera resume numéricamente todos los aspectos tratados en el plan de negocios y brinda una idea concreta sobre la factibilidad de proyecto representado en dinero (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, s,f).

#### 5.1. Inversión inicial, estructura de capital

La inversión inicial comprende los siguientes elementos:

- **Activos no corrientes:** Está compuesto por la maquinaria necesaria para la apertura y operación de la cafetería, el equipamiento en cuanto a menaje de servicio y utensilios de cocina, la compra de mobiliario, la adquisición de equipos tecnológicos y softwares y, finalmente, la adecuación del lugar mediante obras civiles.
- **Marketing:** Comprende todos los gastos relacionados a publicidad y promoción de ventas como el costo por diseño de marca, pagina web y adquisición de dominio/hosting, incluido en el diseño de la página web
- **Otros:** Adicionalmente, la inversión inicial está compuesta por los gastos de constitución de la empresa, los uniformes para los empleados y el capital de trabajo inicial.

La estructura del capital es la manera en la que la empresa va a financiar todos sus activos mediante capital, deuda o ambos. En síntesis, dicha estructura se compone de sus pasivos y de sus activos como patrimonio neto (Enciclopedia Financiera, s,f). El total de la inversión inicial de la empresa es \$37.788,85, suma que se financiara en el 70% por capital propio (\$26.452,19) y el 30% (\$11.336.65) por un crédito bancario otorgado por el Banco Central del Ecuador a una tasa de interés de 16,08% por un plazo de 3 años, siendo las cuotas mensuales a pagar de \$399,01. Ver anexo 8.

## 5.2. Estructura de costos fijos y variables

Los costos fijos se refieren a todo rubro que deba cubrir la empresa que no está directamente relacionado al nivel de producción de la misma, como ejemplo se encuentran los sueldos, servicios básicos, arriendo, publicidad y seguros.

Tabla 5. Costos fijos

Costos fijos					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 32.965,60	\$ 35.845,75	\$ 35.707,19	\$ 37.247,14	\$ 37.968,92
Servicios básicos	\$ 1.380	\$ 1.380	\$ 1.380	\$ 1.380	\$ 1.380
Depreciaciones	\$ 2.044,92	\$ 2.044,92	\$ 2.044,92	\$ 1.925,76	\$ 1.925,76
Publicidad	\$ 1.150	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Arriendo	\$ 4.839	\$ 4.935,78	\$ 5.034,00	\$ 5.135,40	\$ 5.238,11
Seguros	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ 43.150</b>	<b>\$ 45.677</b>	<b>\$ 45.636</b>	<b>\$ 47.159</b>	<b>\$ 47.983</b>

Los costos variables se refieren a todos los rubros que debe cubrir la empresa que están directamente relacionados al nivel de producción de la misma. En este caso, se encuentra la materia prima, la cual representa el 30% de la fabricación, como fue explicado en el Capítulo III.

Tabla 6. Costos variables

Costos variables					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 18.313,35	\$ 18.904,23	\$ 19.282,31	\$ 19.636,78	\$ 20.014,07

## 5.3. Capital de trabajo inicial

Corresponde a los recursos monetarios que necesita la cafetería para su apertura y operación los cuales forman parte de un fondo de contingencia para poder enfrentar a las necesidades de liquidez en los primeros 3 meses de operación. A continuación, se detalla la tabla de capital de trabajo con todos sus componentes.

Tabla 7. Capital de trabajo inicial.

<b>Capital de trabajo inicial</b>			<b>\$13.398,00</b>
Materia prima			\$2.724,00
Empaques			\$100,00
Sueldos y salarios			\$8.241,40
Arriendo			\$1.209,60
Suministros Oficina y Bodega			\$328,00
Limpieza			\$450,00
Servicios Básicos			\$345,00

El rol de pagos se realizará en base a las leyes ecuatorianas y a las nuevas reformas económicas por las que está pasando el país. La empresa contara con tres empleados inicialmente para que, mediante crece la empresa, se pueda contratar más empleados de una manera proporcional a la demanda. La nómina consta como uno de los costos fijos más significativos para la economía de la empresa.

El sueldo del gerente cajero será de \$1.000, seguido del Chef Repostero que ganará \$800, el Barista con \$600, el Asistente de Cocina ganará \$400 y el Mesero Poli funcional \$289,50 al trabajar medio tiempo. El detalle de la proyección de los roles de pago, con todas las aportaciones, se puede ver en el Anexo 9.

La sumatoria total a pagar en sueldos para los siguientes 5 años se detalla en la tabla 8.

Tabla 8. Proyección de sueldos a 5 años.

<b>Proyección de sueldos a 5 años</b>					
	1	2	3	4	5
Total Gasto Sueldos	\$ 32.965,60	\$ 35.845,75	\$ 35.707,19	\$ 37.247,14	\$ 37.968,92

### **5.5. Proyección de ventas a 5 años (criterios)**

Para poder realizar la proyección de ventas de los estados financieros se debe plantear criterios con respecto a los ingresos y egresos de la operación de la empresa. Entre estos criterios se encuentran:

**Proyección de ingresos:**

- Crecimiento del sector económico de A&B: 3%
- Inflación proyectada: 2%
- Precio promedio por menú: \$8,00 sin incluir IVA.
- Capacidad de la cafetería: 30 personas.
- Tasa de ocupación: 18%
- Horas de atención: 8 horas, sin incluir horas de operación.

**Proyección de egresos:**

- Costo variable de materia prima e insumos: 33% del precio de venta sin impuestos.

Se debe tomar en cuenta que la nómina y los costos fijos y variables van a variar dependiendo de la inflación proyectada.

Tabla 9. Proyección de ventas a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad diaria maxima	240	240	240	240	240
Índice ocupación	18%	19%	19%	20%	20%
Número clientes atendidos diario	43	44	46	47	49
Demanda captada por el proyecto	39,091%	39,640%	41,071%	41,228%	42,609%
<b>Precio promedio menú</b>	<b>\$ 7,04</b>	<b>\$ 7,18</b>	<b>\$ 7,32</b>	<b>\$ 7,47</b>	<b>\$ 7,62</b>
Ingresos diarios	\$ 302,72	\$ 315,96	\$ 336,92	\$ 351,13	\$ 373,40
Ingresos mensuales	\$ 7.265	\$ 7.583	\$ 8.086	\$ 8.427	\$ 8.961
Ingresos anuales	\$ 87.183	\$ 90.995	\$ 97.034	\$ 101.126	\$ 107.538
Materia prima mensual	\$ 2.398	\$ 2.502	\$ 2.668	\$ 2.781	\$ 2.957
Materia prima anual	\$ 28.771	\$ 30.028	\$ 32.021	\$ 33.372	\$ 35.488
Utilidad operativa	\$ 58.413	\$ 60.967	\$ 65.013	\$ 67.755	\$ 72.050

## 5.6. Proyección a 5 años para estados de situación inicial. Balance de pérdidas y ganancias

Tabla 10. Proyección a 5 años para estados de situación inicial.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$36.688,85</b>	<b>\$43.711,79</b>	<b>\$46.950,22</b>	<b>\$52.008,40</b>	<b>\$58.879,80</b>	<b>\$68.299,64</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$13.928,00</b>	<b>\$21.264,61</b>	<b>\$24.816,71</b>	<b>\$30.188,56</b>	<b>\$37.279,95</b>	<b>\$46.919,79</b>
Efectivo	\$13.928,00	\$16.852,98	\$19.990,95	\$25.448,48	\$32.333,83	\$42.017,53
Cuentas por Cobrar		\$1.496,70	\$1.569,72	\$1.646,53	\$1.736,24	\$1.841,07
Inventarios Materia Prima		\$2.914,92	\$3.256,04	\$3.093,55	\$3.209,89	\$3.061,19
<b>No Corrientes</b>	<b>\$22.760,85</b>	<b>\$22.447,18</b>	<b>\$22.133,51</b>	<b>\$21.819,85</b>	<b>\$21.599,85</b>	<b>\$21.379,85</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$22.760,85	\$22.760,85	\$22.760,85	\$22.760,85	\$22.760,85	\$22.760,85
Depreciación acumulada		\$93,67	\$187,33	\$281,00	\$281,00	\$281,00
Amortización acumulada		\$220,00	\$440,00	\$660,00	\$880,00	\$1.100,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$11.336,65</b>	<b>\$9.813,81</b>	<b>\$6.119,72</b>	<b>\$1.869,45</b>	<b>\$1.993,97</b>	<b>\$2.111,29</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.670,95</b>	<b>\$1.723,81</b>	<b>\$1.869,45</b>	<b>\$1.993,97</b>	<b>\$2.111,29</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$0,00	\$737,73	\$759,90	\$783,38	\$809,87	\$840,05
Sueldos por pagar		\$643,33	\$643,33	\$643,33	\$643,33	\$643,33
Impuestos por pagar		\$289,88	\$320,58	\$442,73	\$540,77	\$627,91
<b>No Corrientes</b>	<b>\$11.336,65</b>	<b>\$8.142,86</b>	<b>\$4.395,91</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Deuda a largo plazo	\$11.336,65	\$8.142,86	\$4.395,91	\$0,00		
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$26.452,19</b>	<b>\$32.467,35</b>	<b>\$39.072,43</b>	<b>\$48.551,28</b>	<b>\$60.354,89</b>	<b>\$75.434,91</b>
Capital	\$26.452,19	\$26.452,19	\$26.452,19	\$26.452,19	\$26.452,19	\$26.452,19
Utilidades retenidas	\$0,00	\$6.015,16	\$12.620,23	\$22.099,09	\$33.902,70	\$48.982,71

Tabla 11. Estado de pérdidas y ganancias.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL						
	1	2	3	4	5	
Ventas	88.099	92.561	97.195	102.695	109.192	
Costo de los productos vendidos	31.638	32.687	33.574	34.678	36.196	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>56.461</b>	<b>59.874</b>	<b>63.621</b>	<b>68.017</b>	<b>72.996</b>	
Gastos sueldos	32.966	35.846	35.707	37.247	37.969	
Gastos generales	10.589	10.785	10.985	11.190	11.398	
Gastos de depreciación	2.019	2.019	2.019	1.926	1.926	
Gastos de amortización	220	220	220	220	220	
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>10.667</b>	<b>11.004</b>	<b>14.689</b>	<b>17.434</b>	<b>21.483</b>	
Gastos de intereses	1.594	1.041	392	(369)	(1.262)	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>9.073</b>	<b>9.962</b>	<b>14.297</b>	<b>17.803</b>	<b>22.745</b>	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.361	1.494	2.145	2.671	3.412	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.712</b>	<b>8.468</b>	<b>12.152</b>	<b>15.133</b>	<b>19.333</b>	
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.697	1.863	2.674	3.329	4.253	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.015</b>	<b>6.605</b>	<b>9.479</b>	<b>11.804</b>	<b>15.080</b>	

## 5.7. Flujo de efectivo proyectado (5 años, definir tasa de descuento)

Tabla 12. Tasa de descuento.

<b>CAPM</b>	<b>WACC</b>
-------------	-------------

Tasa libre de Riesgo	1,76%	Tasa de Impuestos	22,00%
Rendimiento del Mercado	11,74%	Participación Trabajadores	15,00%
Beta	0,77	Escudo Fiscal	33,70%
Beta Apalancada	0,73	Razón Deuda/Capital	43%
Riesgo País	6,71%	Costo Deuda Actual	16,08%
<b>Total</b>	<b>17,12%</b>	<b>Total</b>	<b>15,12%</b>

Tabla 13. Estado de flujo de efectivo anual.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	6.119	6.885	9.853	12.043	15.734
Utilidad Neta		6.015	6.605	9.479	11.804	15.080
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		94	94	94	-	-
+ Amortización		220	220	220	220	220
- Δ CxC		(1.497)	(73)	(77)	(90)	(105)
- Δ Inventario MP	-	(247)	(9)	(6)	(11)	273
+ Δ CxP PROVEEDORES		738	22	23	26	30
+ Δ Sueldos por pagar		643	(0)	(0)	0	0
+ Δ Impuestos		290	31	122	98	87
<b>Actividades de Inversión</b>	(23.861)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	37.789		(3.747)	(4.396)	(5.157)	(6.050)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	11.337	8.143	(4.056)	(4.396)	(5.157)	(6.050)
+ Δ Capital	26.452		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	13.928	2.925	3.138	5.458	6.885	9.684
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		13.928	16.853	19.991	25.448	32.334
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	13.928	16.853	19.991	25.448	32.334	42.018

## 5.8. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se refiere a la situación en la cual los costos fijos y variables son equivalentes a los ingresos totales, es decir, es el punto de la actividad en la

cual no existen ganancias ni pérdidas (Ingeniería Industrial Online, 2016). Para calcular el punto de equilibrio se debe clasificar los costos fijos y variables, tomar el precio de venta al público, restarle el total de los costos variables y, los costos fijos se deben dividir para el resultado anterior. En conclusión, el primer año se debe vender 9.079 unidades para poder cubrir con todos los costos y gastos.

Tabla 14. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	9.079	8.630	8.289	8.261	8.057
Dólares	\$63.915,16	\$61.969,01	\$60.715,10	\$61.716,59	\$61.400,46

### 5.9. Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador que determina la viabilidad del negocio en términos financieros. Si quedan ganancias después de medidos los flujos de ingresos y egresos y restando la inversión inicial, el proyecto es evidentemente viable. En el caso del cálculo del VAN de Myrtille, este dio un resultado positivo, lo que conlleva a concluir que el proyecto es viable, es decir, satisface la tasa de descuento. (ESAN Graduate School of Business, 2017).

La tasa de retorno (TIR) es la tasa de rentabilidad que presenta una inversión y se la representara en porcentaje. En el caso de Myrtille, el resultado del TIR es mayor a la tasa de descuento obtenida, entonces el proyecto de inversión debe ser aceptado puesto que se alcanza la rentabilidad mínima solicitada a la inversión.

Tabla 15. VAN y TIR

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$12,035.79
TIR	30%

## CONCLUSIONES

El veganismo se está convirtiendo en una mega tendencia alimenticia mundial debido al rápido crecimiento de la población que está tomando consciencia de la realidad de la industria cárnica. Es por esto que se puede aprovechar la

oportunidad de satisfacer las necesidades de este nuevo nicho de mercado, con la apertura de este nuevo concepto de cafeterías.

La investigación de mercado dio como resultado altos índices de aceptación a la idea de negocio por parte de la muestra encuestada, dichos resultados corroboran las estadísticas que afirman el gran crecimiento de la población interesada en consumir productos veganos, específicamente del sector de Cumbayá.

Es de suma importancia tener conocimiento del producto que se está ofertando, esto implica la creación de nuevos platos sin utilizar ingredientes derivados de animales, como se lo ha hecho a lo largo de la historia, manteniendo y potenciando el sabor de los mismos. Adicionalmente, el tener un conocimiento a fondo del producto que se va a ofertar, de la filosofía de la empresa, de los clientes potenciales, de los empleados con los que se cuenta, facilita la creación de estrategias de marketing, puesto que se sabe que vender, para quien, cómo y para que hacerlo.

Los procesos operativos de la empresa se consideran una herramienta trascendental al momento de realizar la actividad comercial. Es así que se busca detallar cada paso de los procesos con su respectivo responsable, para poder identificar errores, realizar cambios y evitar pérdidas monetarias a largo plazo.

El proyecto de la cafetería vegana se muestra viable debido a que los indicadores de medición de rentabilidad dieron un resultado positivo, basándose en un escenario realista con respecto a la situación del país, realizando una proyección de ventas considerando una tasa de ocupación del 12%, con un cheque promedio de \$8 incluido IVA, así como también de la nueva tendencia en crecimiento que es el veganismo.

## REFERENCIAS

- Alarcón, I. (2018). Alimentación vegana evitaría la muerte de 23189 personas en Ecuador. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/tendencias/dieta-vegana-reduccion-contaminacion-tierra.html>
- Andricks, J. (2016). The Smoothie Bowl recipe to get you started. *Mind Body Green*. Recuperado de <https://www.mindbodygreen.com/0-25473/the-smoothie-bowl-basics-a-delicious-recipe-to-get-you-started.html>
- Benavides, C. (2016). Política de Calidad ISO 9001/2015. *Calidad para Pymes*. Recuperado de <https://calidadparapymes.com/politica-calidad-iso-90012015-como-redactarla/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Colombia: Pearson
- Bohlander, G. and Snell, S. (2013). *Managing Human Resources*. (16th Ed.). Mason, USA: South Western.
- Cafeterías.bbb.ec. (s,f). Cafeterías en Cumbayá. Recuperado de [https://cafeterias.guiabb.ec/Cumbay%C3%A1/Cumbaya Quito Ecuador/?sida=1&distance=750](https://cafeterias.guiabb.ec/Cumbay%C3%A1/Cumbaya%20Quito%20Ecuador/?sida=1&distance=750)
- Cambridge Dictionary. (2017). Coffee Shop. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/coffee-shop>
- Color Psychology Org. (2018). Purple. Recuperado de <https://www.colorpsychology.org/purple/>
- Cumbayá.gob.ec. (2010). Parroquia de Cumbayá. Recuperado de <https://sites.google.com/a/cumbaya.gob.ec/parroquia-cumbaya/home/nh2>
- Datos Abiertos. (2015). Catastro Turístico. Ministerio de Turismo. Recuperado de <http://catalogo.datosabiertos.gob.ec/dataset/catastro-turistico/resource/c2d572e2-0e31-4d71-b282-c6913e5a92ec>
- Diario La Hora. (2017). Tumbaco es uno de los sectores con más potencial. *La Hora*. <https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102113354/tumbaco-es-uno-de-los-sectores-con-mas-potencial>

- Enciclopedia Financiera. (s.f). Estructura de capital. Recuperado de <https://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/estructura-de-capital.htm>
- ESAN Graduate School of Business. (s.f). Fundamentos Financieros. Valor actual neto. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Food Revolution Org. (2018).Vegan Statistics Global.Recuperado de <https://foodrevolution.org/blog/vegan-statistics-global/>
- Garden Dish.(2017). Coffee Shop Vegan. It's easier than you think. Recuperado de <http://www.gardendish.com/coffee-shop-vegan/>
- Globyte, E. (2017). 5 Vegan Cafes not to miss in London. *Livekindly*. Recuperado de <https://www.livekindly.co/5-vegan-cafes-not-to-miss-in-london/>
- Gobierno de Pichincha. (2012). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Cumbayá. Recuperado de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_k/pot/dmq/ppdot\\_cumbaya.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/pot/dmq/ppdot_cumbaya.pdf)
- Greene, N. (s,f). Super Foods.Un Espacio que promueve la no violencia y el veganismo. *Super Foods*. Recuperado de <https://superfoodsecuador.com/2016/12/09/superfoods-un-espacio-que-promueve-la-no-violencia-y-el-veganismo/>
- Happy Cow.(2017). Top Vegan Friendly Cities. Recuperado de <https://www.happycow.net/vegtopics/travel/top-vegan-friendly-cities>
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México:McGraw Hill
- Herzog, H. (2016). Vegetarians and Money: Results from a National Survey. *The Huffington Post*. Recuperado de [https://www.huffingtonpost.com/hal-herzog/vegetarians\\_b\\_8059838.html](https://www.huffingtonpost.com/hal-herzog/vegetarians_b_8059838.html)
- Igualdad Animal. (s,f). Veganismo. Recuperado de <http://www.igualdadanimal.org/veganismo>
- J. Paredes (comunicación personal, 20 de abril, 2018)

- Jang, Y., Kim, W., Lee, H. (2015). Coffee shop consumers' emotional attachment and loyalty to green stores: The moderating role of green consciousness. *International Journal of Hospitality Management*. Recuperado de <https://login.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0278431914001509&lang=es&site=eds-live>
- La Hora. (2013). Turismo urbano se vive en Cumbayá. Recuperado de <https://lahora.com.ec/noticia/1101500826/turismo-urbano-se-vive-en-cumbayc3a1>
- Llanos, K. (2016). La Comida Vegetariana gana clientes en la ciudad. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/la-comida-vegetariana-gana-clientes-en-la-ciudad>
- Ministerio de Turismo. (1989). Instructivo para los Departamentos de Registro y Control de Actividades Turísticas de la Corporación Ecuatoriana de Turismo. Resolución No. 172. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/RESOLUCION-172.pdf>
- Morfín, M. (2012). *Administración de comedor y bar* (2da ed.). México: Trillas
- Paajanen, S. (2017). The evolution of the Coffee House. *The Spruce*. Recuperado de <https://www.thespruce.com/evolution-of-the-coffee-house-765825>
- Páginas Web Ecuador. (2018). Precios. Recuperado de <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>
- Pérez, M & Quiñonez, V. (s.f). El diagrama o Blueprint de servicio. Recuperado de [revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/2041/1904/](http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/2041/1904/)
- PETA Latino. (2017). Empresas libres de crueldad en Latinoamérica. Recuperado de <https://www.petalatino.com/features/busca-empresas-libres-de-crueldad/>
- Price, K. (2017). Cardiff's First Vegan Coffee Shop and Bakery is due to open this Autumn. Recuperado de <http://www.walesonline.co.uk/whats-on/food-drink-news/cardiffs-first-vegan-coffee-shop-13283899>

- Quiminet. (s.f). Empaques biodegradables. Recuperado de <https://www.quiminet.com/productos/empaques-biodegradables-33436617656/precios.htm>
- Quiña, A. (2012). Los Vegetarianos tienen sus huecas. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/vegetarianos-huecas.html>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan Nacional del Buen Vivir 2017 – 2021. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Sistema Ecuatoriano de Normalización. (2015). Restaurantes. Sistema De Gestión De La Calidad Y El Ambiente Requisitos. Recuperado de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/nte\\_inen\\_3010.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/nte_inen_3010.pdf)
- Suddath, C. (2008). History of Veganism. *Time*. Recuperado de <http://time.com/3958070/history-of-veganism/>
- The Vegan Society.(2017). Definition of Veganism. Recuperado de <https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>
- The Vegetarian Resource Group.(2017). Vegan in a Nutshell. Recuperado de <http://www.vrg.org/nutshell/vegan.htm>
- Thompson, A., Strickland, J, Peteraf, M y Gamble, J. (2016). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. Londres: McGraw Hill.
- UniRank.(2017). Top Universities in Ecuador 2017 Ecuadorian University Ranking. Recuperado de <http://www.4icu.org/ec/>
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (s,f). Evaluación Financiera. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/proy\\_inv/evaluacion%20financiera.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/proy_inv/evaluacion%20financiera.pdf)
- Universidad de Especialidades Turísticas. (2011). Tendencias de consumo de alimentos y bebidas en Cumbayá, Tumbaco. *Revista de Investigación de las Ciencias Turísticas*. Recuperado de [http://www.academia.edu/2098362/Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_alimentos\\_y\\_bebidas\\_en\\_Cumbaya\\_Tumbaco](http://www.academia.edu/2098362/Tendencias_de_consumo_de_alimentos_y_bebidas_en_Cumbaya_Tumbaco)

- Universidad de Las Américas. (2017). Líneas de investigación. Recuperado de <http://www.udla.edu.ec/investigaciones/>
- Vegan Bits. (2017). Vegan Demographics 2017. Recuperado de <http://veganbits.com/vegan-demographics-2017/>
- Vera, J. (2016). El Consumo de carne de res en el Ecuador. Recuperado de <http://www.corpogam.com.ec/el-consumo-de-carne-de-res-en-el-ecuador/>
- Wills, L. (2017). Vegan Eating Set to be 2018's 'Mega-Trend' As Plant-Based Sales Triple in One Year. Recuperado de <https://www.livekindly.co/2018-megatrend-plant-based-sales-triple-one-year/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Modelo de Encuesta.

### Datos informativos:

Sexo:	Masculino	Femenino			
Rango de edad: adelante	18 - 30	31 - 50	51	en	
Ocupación: Estudiante	Empleado/a	Ama	de	casa	Independiente

*Por favor, lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta marcando una X.*

1. ¿Frecuenta cafeterías?

Si

No (Siga a la pregunta 8).

2. ¿Cuántas veces a la semana visita una cafetería?

1-3 veces

4 - 6 veces veces

Todos los días

3. ¿Qué días son los que más frecuenta una cafetería? (Puede elegir más de una)

Lunes

Martes y Miércoles Jueves y Viernes Sábado

Domingos y feriados

4. ¿A qué hora del día acude a una cafetería?

7:00 - 11:30

11:30 - 14:30

15:00 - 18:00

18:00 - 21:00

5. Al momento de ir a una cafetería, usted prefiere:

Ir solo

Ir con familia

Ir con amigos

Ir con su pareja

6. ¿Qué productos prefiere consumir en una cafetería?

Café y preparaciones con café

Te e infusiones

Pastelería

Sandwiches, bocaditos de sal

7. Al momento de pedir su bebida, usted la prefiere con:

Leche entera

Leche semidescremada

Leche deslactosada

Bebidas alternativas de origen vegetal

8. ¿Sabe usted que es el veganismo?

Si (*Continúe la encuesta*)

No (*Consulte con el encuestador*)

9. ¿Ha visitado alguna vez un restaurante vegano o cafetería vegana? Sí

No

10. ¿Está dispuesto a probar un producto vegano o una comida vegana?

Sí

No

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en promedio en una cafetería vegana (Un postre y una bebida)?

\$5 - \$8

\$9 - \$12

Más de \$12

12. ¿A qué sector acudiría usted a una Cafetería Vegana en el Valle de Cumbayá?

Plaza de Cumabayá

Centro Comercial La Esquina

Plaza del Rancho.

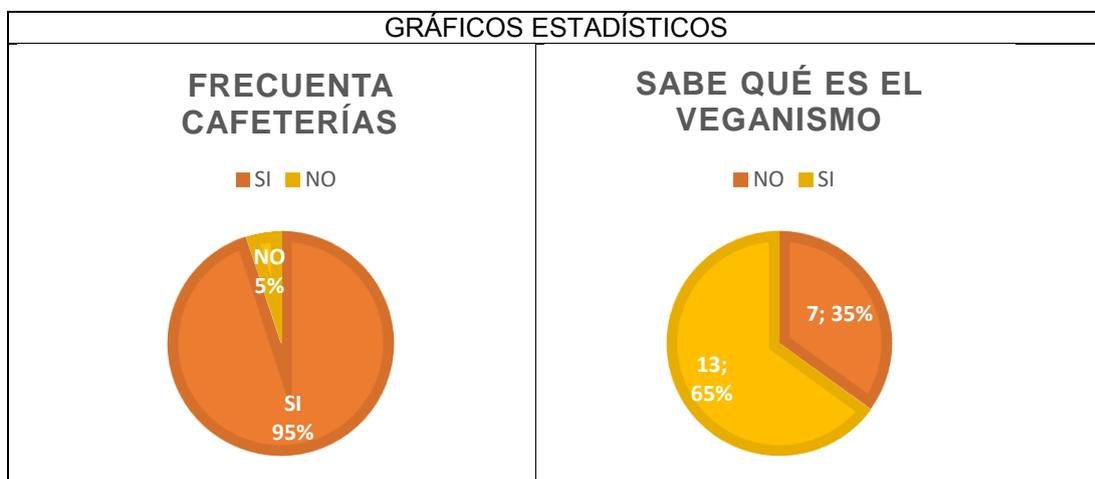
La Tejedora.

Centro Comercial Plaza Cumbayá.

Centro Comercial Paseo San Francisco.

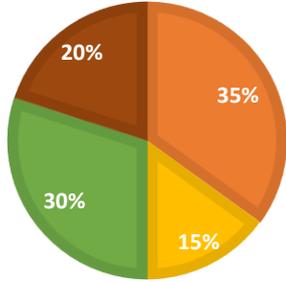
## Anexo 2. Resultados de las encuestas

Tabla 16. Resultados de las encuestas



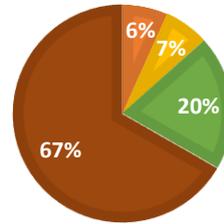
### HORARIOS DE ATENCIÓN

- 7 - 11:30
- 11:30 - 12:30
- 15:00 - 18:00
- 18:00 - 21:00



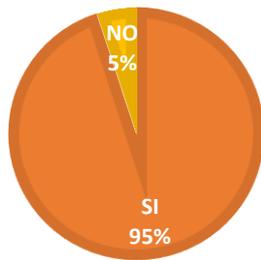
### OPCIONES DE BEBIDAS MÁS SOLICITADAS

- Leche Entera
- Leche descremada
- Leche deslactosada
- Bebidas vegetales



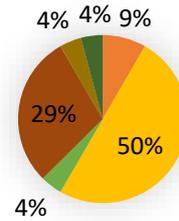
### ESTÁ DISPUESTO A PROBAR UN PRODUCTO VEGANO

- SI
- NO



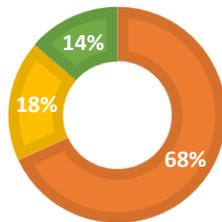
### OPCIONES DE LUGARES POTENCIALES

- Plaza de Cumbayá
- Paseo San Francisco
- La Esquina
- Parque de Cumbayá
- Plaza del Rancho
- La Tejedora



### PRECIO DEL CHEQUE PROMEDIO

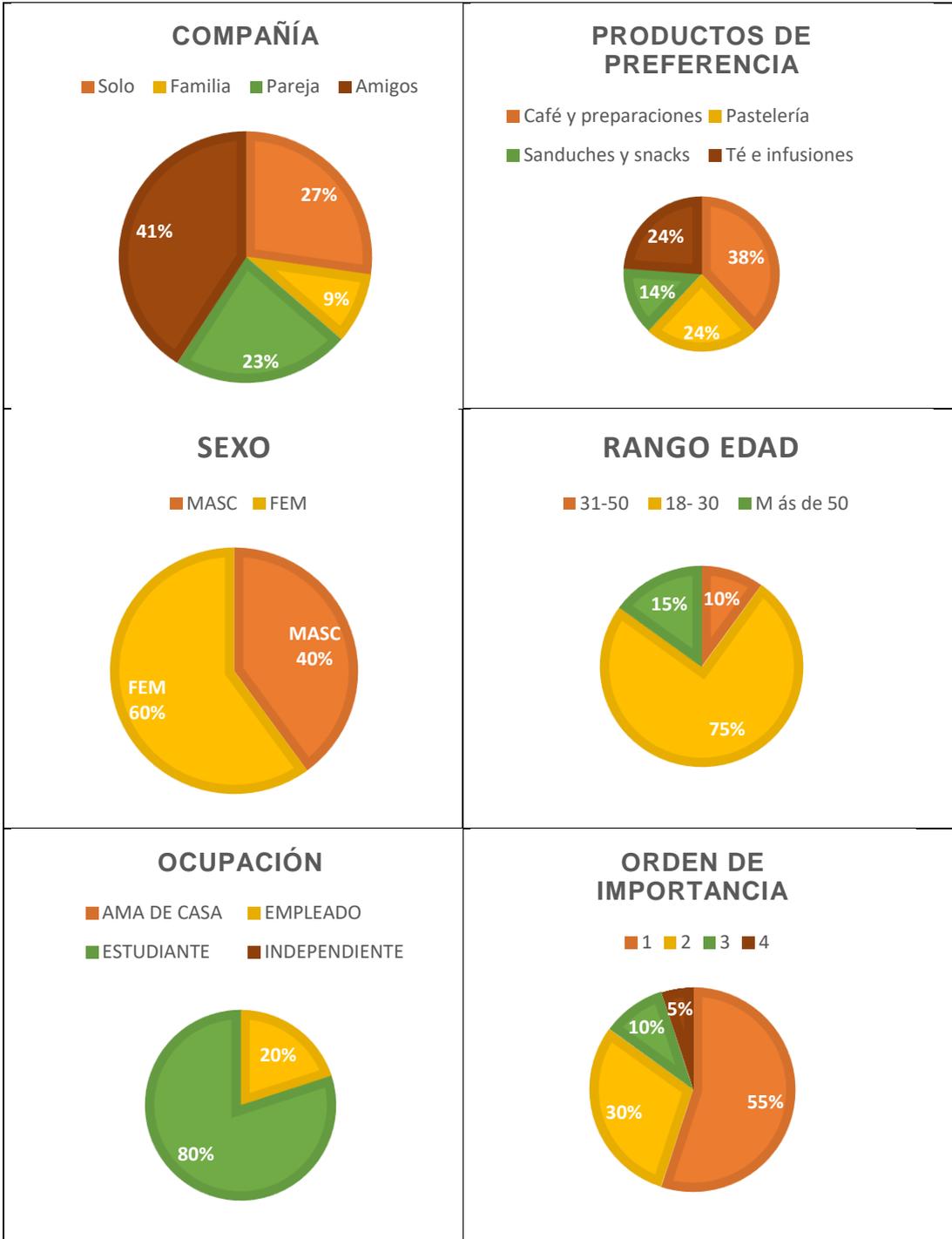
- \$5-\$8
- \$9-\$12
- Más de \$12



### DÍAS DE MÁS FRECUENCIA

- Lunes
- Martes y Miércoles
- Jueves y Viernes
- Sábado
- Domingo





Anexo 3. Entrevistas

**Nombre del entrevistado:** Pedro Bermeo

**Ocupación:** Propietario y administrador del restaurante vegano Tandana.

Pedro Bermeo en alianza con la fundación pro derechos de los animales "Liberá", constituyó el restaurante sin fines de lucro Tandana, dedicado a promover el veganismo, el comercio justo y el respeto a los derechos de la naturaleza en la ciudad. El horario de atención de Tandana es de miércoles a sábado de 12:45 a 19:00 y el domingo de 10:00 a 12:00 y de 12:45 a 16:00. Los clientes de Tandana se dividen en dos grupos, los veganos y, la mayoría, los no veganos que quieren probar una alternativa diferente, ligera y saludable. De igual manera, comenta que hay mucha afluencia de clientes extranjeros debido a que Tandana se promociona en páginas como Happy Cow, Trip Advisor y Todo Vegano, siendo esta su mayor estrategia de marketing, basada en las reseñas de los clientes y en el boca a boca.

Entre los productos representativos que ofrece el restaurante se encuentran: pizza, hamburguesa, tallarín, falafel, brusquetas, risotto de quinoa, *brownies*, *cheesecakes*, bebidas de guayusa, cervezas artesanales, etc. El ticket promedio del restaurante varía entre los 15 a 20 por persona, cuyos ingresos se destinan a comprar materia prima, pagar servicios básicos y pagar a los empleados, lo restante, se destina a la fundación. Pedro cuenta que la constitución de la empresa fue lo más complicado debido a la burocracia que existe en el país, seguido de la adecuación del local para cumplir con los requerimientos para obtener los permisos de funcionamiento.

**Nombre del entrevistado:** Esther Vives.

**Ocupación:** Nutricionista vegana

Esther Vives es un nutricionista y dietista vegana graduada de la Universidad de Lleida. En su visita al Ecuador, se presentó la oportunidad de hacerle una entrevista relacionada a los beneficios de la nutrición vegana y los diferentes parámetros que se debe seguir para hacerla sostenible; así todos los resultados corroboraron la idea del proyecto. Esther comenta que la dieta vegana es beneficiosa en cualquier etapa de la vida, siempre y cuando esté bien planificada,

como cualquier otra dieta.

Es importante saber los nutrientes que aportan cada uno de los alimentos que ingerimos, saber combinarlos para obtener mayores beneficios de sus nutrientes, y a su vez, potenciarlos. La deficiencia proteínica en los veganos es un mito que se desmiente al entender que todas las verduras tienen proteína, las cuales deben ser ingeridas a lo largo del día para llegar a satisfacer las necesidades del cuerpo humano. Entre los alimentos que más contienen proteína se encuentran la soja, las legumbres, los frutos secos y las setas; por otro lado, el calcio se lo puede encontrar en las hortalizas, en las bebidas vegetales fortificadas y en los chochos.

Sin embargo, se recomienda tomar vitamina B12 de manera oral o intravenosa puesto que esta vitamina se la encuentra en la tierra, después pasa al pasto que ingiere el ganado y, a su vez, a las personas que ingieren tejidos musculares. Es así que, para aprovecharla mejor, es preferible ingerir esta vitamina en forma de comprimidos, en lugar de reciclarla del tejido de un animal que, por cierto, promueve a la inflamación del cuerpo humano, ocasionando enfermedades como la diabetes tipo II, obesidad, cáncer y enfermedades cardíacas.

#### Anexo 4. Recetas estándar

Tabla 17. Receta estándar torta 4 estaciones

	<b>MYRTILLE</b>							
<b>NOMBRE DE LA RECETA</b>	Torta 4 Estaciones							
<b>GENERO</b>	Postres							
<b>PORCIONES</b>	10					<b>PESO</b>	100gr	
<b>Fuente</b>	Hossiak, H. (2018). Vegan Chocolate Fudge Cake. <i>Pinterest</i> .							
1	2	3	4	5	6	7	8	9

CANTIDAD	UNIDAD	INGREDIENTES	% MERMA (peso desperdicio/peso original) *100%	% RENDIMIENTO (YIELD / EP EDIBLE PRODUCT)	CANT. EP (listo para usar)	COSTO 1000 UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
0,35	Lt	Leche de Coco	0%	100,00%	0,350	\$ 10,20	\$ 3,57	Cobertura de chocolate
0,35	kg	Chocolate Negro	0%	100,00%	0,350	\$ 10,00	\$ 3,50	
0,36	lt	Leche de Almond	0%	100,00%	0,360	\$ 3,47	\$ 1,25	
0,075	kg	Vinagre de manzana	0%	100,00%	0,075	\$ 10,80	\$ 0,81	
0,26	kg	Azúcar impalpable	0%	100,00%	0,260	\$ 2,88	\$ 0,75	
0,15	Lt	Aceite de girasol	0%	100,00%	0,150	\$ 2,92	\$ 0,44	
0,01	lt	Extracto de vainilla	0%	100,00%	0,010	\$ 13,00	\$ 0,13	
0,23	kg	Harina	0%	100,00%	0,230	\$ 1,60	\$ 0,37	
0,08	kg	Cacao en polvo	0%	100,00%	0,080	\$ 5,00	\$ 0,40	
0,03	kg	Polvo de hornear	0%	100,00%	0,030	\$ 15,50	\$ 0,47	
0,05	kg	Bicarbonato	0%	100,00%	0,050	\$ 5,00	\$ 0,25	
0,0125	kg	Sal	0%	100,00%	0,013	\$ 0,48	\$ 0,01	
0,1	kg	Frambuesas	0%	100,00%	0,100	\$ 17,00	\$ 1,70	
0,1	kg	Mora Azul	0%	100,00%	0,100	\$ 20,00	\$ 2,00	
0,1	kg	Cerezas	30%	70,00%	0,070	\$ 10,00	\$ 1,00	

		PESO TOTAL (KG)				2,228		
		PESO SERVICIO (KG)				0,1		

		<b>COSTO TOTAL</b>				\$ 16,64
		<b>VARIOS</b>			<b>1%</b>	\$ 0,17
					<b>TOTAL</b>	\$ 16,80
		<b>COSTO PORCION</b>				\$ 1,66
					<b>PRECIO DE VENTA</b>	\$ 4,16

## PROCEDIMIENTO

### ***Ganache:***

Colocar el chocolate negro en cuadritos en un recipiente a prueba de calor. Calentar la leche de coco hasta que hierva y verter encima del chocolate.

Dejar reposar por 2 minutos. Mezclar hasta obtener una textura uniforme y asegurarse que el chocolate se haya derretido. Cubrir y dejar reposar en la refrigeradora por 2 horas, mezclando ocasionalmente.

### **Torta:**

Precalentar el horno a 180°C-350°F. Engrasar un molde alto de 20cm y colocar papel encerado en la base.

Mezclar la leche de almendras con el vinagre en un recipiente grande; cuando la leche se haya cuajado ligeramente, añadir el aceite, el azúcar y el extracto de vainilla.

En un recipiente grande, mezclar el cacao en polvo, harina, polvo de hornear, bicarbonato y sal.

Gradualmente incorporar los ingredientes húmedos con los secos hasta que lograr una mezcla uniforme, tener cuidado de no mezclar mucho. Verter la mezcla en el molde.

Hornear por 30 minutos, hasta que una punta insertada en el centro salga limpia.

Sacar del horno y dejar reposar la torta en los moldes por 30 minutos, desmoldar con cuidado porque la masa es delicada.

Para montar, cortar la torta en 3 partes iguales de manera horizontal y colocar una capa de *ganache* encima de la primera pieza de torta. Colocar la segunda pieza con una capa de ganache y la siguiente con la última capa de *ganache* encima.

Decorar con las frambuesas, moras azules y cerezas al gusto.

Adaptado de Professional Chef, 9na Edición, pag. 909

Tabla 18. Receta estándar capuccino



MYRTILLE

<b>NOMBRE DE LA RECETA</b>		<i>Cappuccino</i> con leche de almendras							
<b>GENERO</b>		Bebidas							
<b>PORCIONES / PESO *PORCION</b>							<b>PORCIONE</b>	1,0	300 ml
Fuente		Adaptado de Professional Chef 9th edición, pag. 909							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>PURCHASED CANT.</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>INGREDIENTES</b>	<b>desperdicio/ peso original)</b> <b>% MERMA (peso</b>	<b>O (YIELD / EP EDIBLE</b>	<b>RENDIMIENTO %</b>	<b>EP (listo para CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO</b>	
0,075	kg	Café molido	0%	100,00%	0,075	\$ 12,56	\$ 0,94		
0,1125	lt	Leche de Almendras	0%	100,00%	0,113	\$ 3,47	\$ 0,39		
0,002	kg	Canela en polvo	0%	100,00%	0,002	\$ 22,32	\$ 0,04		
		<b>PESO TOTAL</b>			<b>0,190</b>				

		(KG)							
		PESO SERVICI O (KG)			0,190				
		<b>COSTO TOTAL</b>						\$ 1,38	
		<b>VARIOS</b>				1%		\$ 0,01	
						<b>TOTAL</b>		\$ 1,39	
		<b>COSTO PORCION</b>						\$ 1,39	
						<b>PRECIO DE VENTA</b>		\$ 3,04	

#### PROCEDIMIENTO

Preparar un expreso en la máquina cafetera.

Calentar y batir la leche de almendras en la máquina cafetera.

Incorporar la leche al expreso realizando ligeros movimientos con las manos para que la crema se quede arriba.

Decorar con canela en polvo.

Adaptado de Professional Chef, 9na Edición, pag. 90

## Anexo 5. Menú Board

### DESAYUNOS

*MORNING TREATS*

<b>MYRTILLE'S</b>	\$5.00	<b>FLEUR</b>	\$4.75
Batido de chocolate con leche de almendras, decorado con frutas de estación.		Batido de frutilla y leche de almendras con miel de maple, decorado con frutos rojos congelados, flores y almendras.	
<b>STELLA</b>	\$4.50	<b>CHERIE</b>	\$4.50
Batido de banana con leche de coco y miel de agave, decorado con moras, coco rallado y estrellas de pitahaya.		Batido de frambuesa con leche de coco, decorado con corazones de chocolate, frambuesas congeladas y avena.	

### POSTRES

*Happiness is the smell of freshly baked goods*

<b>PASTELÉS</b>		<b>CUPCAKES</b>	
<b>MYRTILLE'S</b>	\$3.70	<b>BLUE VELVET</b>	\$2.50
Chocolate con frutas de estación.		<b>MORA AZUL</b>	\$2.75
<b>RED VELVET</b>	\$3.00	<b>CHOCOLATE</b>	\$2.50
<b>ZANAHORIA</b>	\$3.20	<b>PACARI</b>	
<b>LIMÓN Y FRAMBUESA</b>	\$3.50	<b>BANANA</b>	\$2.50

> < **GALLETAS** > <

<b>AVENA</b>	\$1.20
<b>CHOCOLATE CHIPS</b>	\$1.20

### CAFÉ Y CHOCOLATE

*Your way of inspiration, our way of dedication*

<b>ESPRESSO</b>	\$1.60	<b>MACCHIATO</b>	\$1.90
<b>AMERICANO</b>	\$2.00	<b>CHOCOLATE</b>	\$2.75
<b>CAPPUCCINO</b>	\$3.00	<b>CHOCOLATE CON MENTA</b>	\$3.00
<b>LATTE</b>	\$2.50	<b>MOCHACCINO</b>	\$3.50

> < **\*ELIJE TU LECHE VEGETAL\*** > <

SOYA
ALMENDRAS
COCO
ARROZ

### TÉ

*Tea is all you need*

<b>TÉ BLANCO</b>	\$2.50	<b>TÉ VERDE</b>	\$2.40
Pai Mu Tan		Sencha de Japón	
<b>TÉ ROJO</b>	\$2.40	<b>TÉ AZUL</b>	\$2.50
Pu Erh de China		Oolong	
<b>TÉ NEGRO</b>	\$2.40	<b>BLEND ROOIBOS</b>	\$2.50
Chai		Lavanda y arándano	

> < **\*PRUEBA TU LATTE CON BEBEDIAS DE\*** > <

ALMENDRAS
SOYA

Figura 6. Menú Board. Adptado usando Canva, 2018.

## Anexo 6. Blueprint

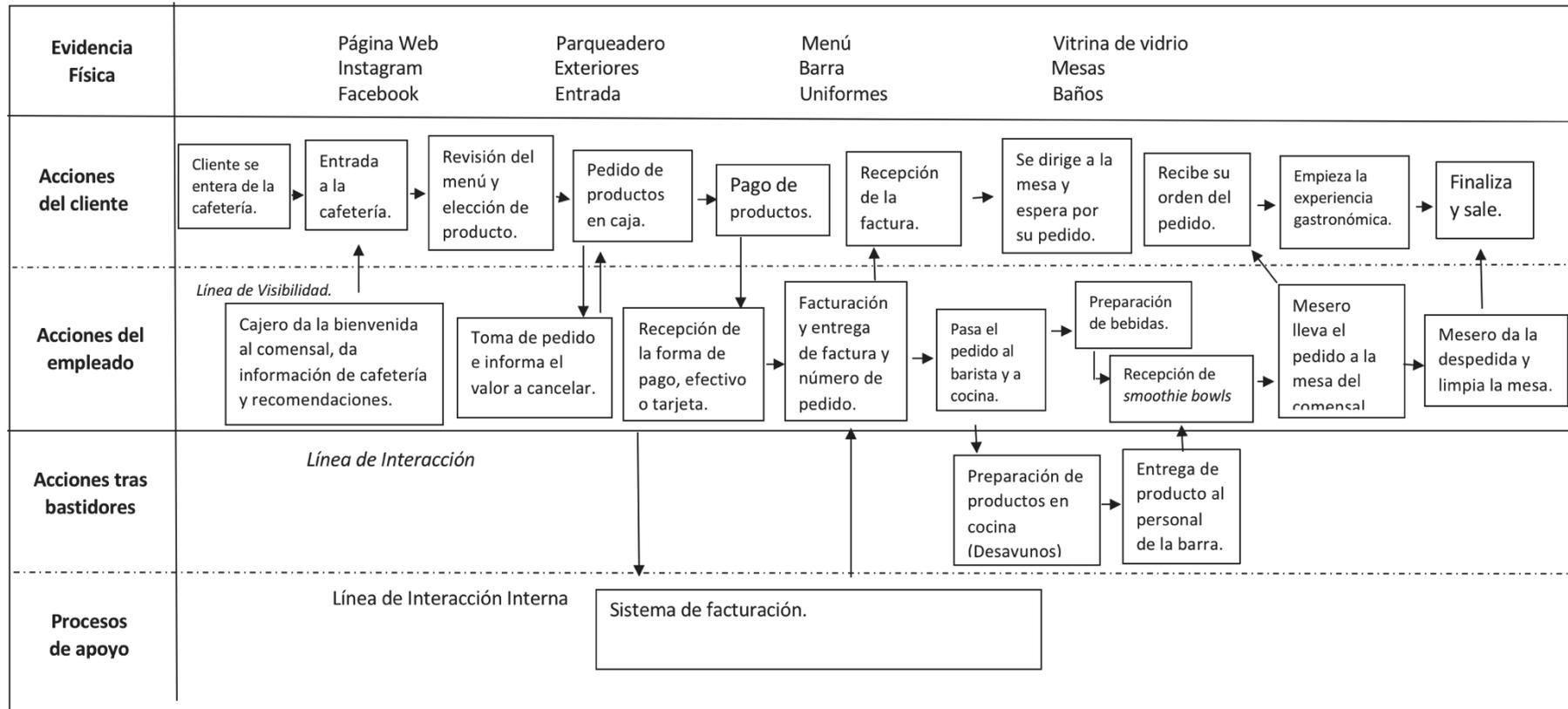


Figura 7. Blueprint. Adaptado de Pérez & Quiñonez, s.f, p69

Anexo 7. Matriz de equipamiento.

Tabla 19. Menaje de servicio

<b>Menaje de servicio</b>			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Tazas espresso	10	\$ 1.33	\$ 13.30
Tazas cappuccino	40	\$ 2.26	\$ 90.40
Platos de espresso de 10.5 cm	10	\$ 1.31	\$ 13.10
Platos cuadrados de postre de 16 cm	50	\$ 3.25	\$ 162.50
Tazones de 17.5 cm	30	\$ 4.42	\$ 132.60
Cucharas de postre	30	\$ 0.76	\$ 22.80
Tenedores de postre	35	\$ 0.32	\$ 11.20
Cucharas de té	35	\$ 0.54	\$ 18.90
Azucareros	8	\$ 5.00	\$ 40.00
Platos redondos de 15.5 cm	40	\$ 2.89	\$ 115.60
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 620.40
IVA 12%			\$ 74.45
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 694.85</b>

Tabla 20. Menaje de cafetería

<b>Cafetería</b>			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Decoración	8	\$ 15.00	\$ 120.00
Mesas	8	\$ 50.00	\$ 400.00
Sillas	30	\$ 35.00	\$ 1,050.00
Sillas de barra	6	\$ 43.00	\$ 258.00
Mesa de soporte	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Caja	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Exhibidor de pastel	5	\$ 12.10	\$ 60.50
Bandejas antideslizantes	5	\$ 4.00	\$ 20.00
Focos	6	\$ 1.85	\$ 11.10
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 2,154.60
IVA 12%			\$ 258.55
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,413.15</b>

Tabla 21. Menaje de cocina

Menaje de cocina			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Moldes pasteleros de 25.4 cm de	5	\$ 8.19	\$ 40.95
Moldes cupcake	2	\$ 15.16	\$ 30.32
Espátula	5	\$ 5.75	\$ 28.75
Codo	2	\$ 3.11	\$ 6.22
Cucharón	2	\$ 1.99	\$ 3.98
Rejilla	1	\$ 14.79	\$ 14.79
Bowls pequeños	4	\$ 2.10	\$ 8.40
Boquillas set	1	\$ 11.74	\$ 11.74
Manga plástica	1	\$ 6.20	\$ 6.20
Colador	1	\$ 4.64	\$ 4.64
Ollas de 3,5 QT de capacidad	4	\$ 39.81	\$ 159.24
Pinzas	2	\$ 1.70	\$ 3.40
Cuchillo cebollero	1	\$ 7.18	\$ 7.18
Cortadores	3	\$ 3.61	\$ 10.83
Papel encerado	2	\$ 26.50	\$ 53.00
Bandejas para horno	3	\$ 14.08	\$ 42.24
Batidor	2	\$ 3.30	\$ 6.60
Cucharas	2	\$ 0.76	\$ 1.52
Tablas blancas y verdes	3	\$ 18.34	\$ 55.02
Brochas	2	\$ 5.58	\$ 11.16
Basurero	1	\$ 32.12	\$ 32.12
Moldes de formas	2	\$ 3.61	\$ 7.22
Balanza	1	\$ 72.24	\$ 72.24
Bowls medianos	4	\$ 4.82	\$ 19.28
Bowls grandes	4	\$ 5.85	\$ 23.40
Puntilla	2	\$ 3.89	\$ 7.78
Recipientes herméticos	4	\$ 12.00	\$ 48.00
Señalética	4	\$ 2.71	\$ 10.84
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$727.06</b>
IVA 12%			\$87.25
<b>TOTAL</b>			<b>\$814.31</b>

<b>Baños y limpieza</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Inodoros	2	\$ 48.24	\$ 96.48
Lavabos	2	\$ 46.92	\$ 93.84
Espejos	2	\$ 30.25	\$ 60.50
Basurero	2	\$ 7.95	\$ 15.90
Escobas	1	\$ 2.05	\$ 2.05
Cubo para trapeador	1	\$ 4.50	\$ 4.50
Trapeadores	1	\$ 6.00	\$ 6.00
Pala	1	\$ 1.36	\$ 1.36
Guantes	2	\$ 1.42	\$ 2.84
Cepillo de inodoro	1	\$ 2.69	\$ 2.69
Dispensador de papel higiénico	2	\$ 5.00	\$ 10.00
Toallas para secado de manos	5	\$4.50	\$ 22.50
Dispensadores de jabón	2	\$ 11.79	\$ 23.58
Paños	6	\$ 3.47	\$ 20.82
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 363.06
<b>IVA 12%</b>			\$ 43.57
<b>TOTAL</b>			\$ <b>406.63</b>

Tabla 22. Baños y limpieza.

#### Anexo 8. Inversión inicial y estructura de capital

Tabla 23. Gastos de publicidad

<b>ITEM</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>PROMOCIÓN</b>			
Google Adwords	12	\$ 50,00	\$ 600.00
Diseño de página web	1	\$ 350,00	\$ 350.00
Dominio y Hosting			
Redes Sociales	1	\$ 100,00	\$ 100.00

Diseño de marca (logotipo)	1	\$ 160,00	\$ 100,00
<b>TOTAL PROMOCIÓN</b>			<b>1,150.00</b>

Tabla 24. Software y equipos de computación

<b>Equipos de computación y software</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Software de contabilidad Quickbooks	1	\$ -	\$ 285
iPad	1	\$ 328	\$ 328
Equipos telefonía	1	\$ 35	\$ 35
Software de facturación Square	1	\$ -	\$ 200
<b>Total</b>			<b>\$ 848</b>

Tabla 25. Resumen inversión inicial

<b>Resumen de activos fijos</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo Total</b>
Maquinaria y equipos	\$ 15.326
Utensilios de cocina y restaurante	\$ 1.584
Muebles y enseres	\$ 4.488
Obras civiles	\$ 1.000
Equipos computacion	\$ 848
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ 23.246</b>

Tabla 26. Estructura de capital

Inversiones activos	22.760,85
Gastos de constitución	1.100,00
Publicidad inicial	530,00
Capital de Trabajo	13.398,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>37.788,85</b>

Anexo 9. Rol de pagos proyectado a 5 años

Tabla 27. Rol de pagos

Rol de pagos proyectado a 5 años

<i>Incremento Sueldo</i>		1	2	3	4	5
<b>Gerente Cajero</b>						
	Sueldo	\$ 12.000,00	\$ 12.240,00	\$ 12.734,50	\$ 13.816,93	\$ 12.989,19
\$ 1.000,00	Décimo Tercero	\$ 1.000,00	\$ 1.020,00	\$ 1.040,40	\$ 1.061,21	\$ 1.082,43
\$ 386,00	Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
8,33%	Fondos de Reserva		\$ 3.663,84	\$ 867,00	\$ 1.061,21	\$ 1.082,43
12,15%	Aportes al IESS Patronal	\$ 1.458,00	\$ 1.487,16	\$ 1.264,09	\$ 1.547,24	\$ 1.578,19
9,45%	Aportes al IESS Personal	\$ 1.134,00	\$ 1.156,68	\$ 983,18	\$ 1.203,41	\$ 1.227,48
8,33%	Provisión DecTer	\$ 1.000,00	\$ 1.020,00	\$ 867,00	\$ 1.061,21	\$ 1.082,43
\$ 32,17	Provisión DecCuar	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 321,67	\$ 386,00	\$ 386,00
	Gastos Sueldos	\$ 14.844,00	\$ 16.153,16	\$ 13.723,75	\$ 16.790,15	\$ 17.118,24
	Pago Empleado	\$ 13.046,94	\$ 12.489,32	\$ 10.847,22	\$ 12.978,29	\$ 13.230,14
	Pago IESS	\$ 2.592,00	\$ 3.663,84	\$ 3.114,26	\$ 3.811,86	\$ 3.888,10
<b>Chef Repostero</b>						
	Sueldo	\$ 9.600,00	\$ 9.792,00	\$ 9.987,84	\$ 10.187,60	\$ 10.391,35
\$800,00	Décimo Tercero	\$ 800,00	\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 848,97	\$ 865,95
\$386,00	Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
8,33%	Fondos de Reserva		\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 778,22	\$ 865,95
12,15%	Aportes al IESS Patronal	\$ 1.166,40	\$ 1.189,73	\$ 1.213,52	\$ 1.237,79	\$ 1.262,55
9,45%	Aportes al IESS Personal	\$ 907,20	\$ 925,34	\$ 943,85	\$ 962,73	\$ 981,98
8,33%	Provisión DecTer	\$ 800,00	\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 848,97	\$ 865,95
\$32,17	Provisión DecCuar	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
	Gastos Sueldos	\$ 11.952,40	\$ 12.999,73	\$ 13.252,00	\$ 13.509,32	\$ 13.771,79
	Pago Empleado	\$ 9.750,13	\$ 10.068,66	\$ 10.262,31	\$ 10.459,84	\$ 10.661,31
	Pago IESS	\$ 2.073,60	\$ 2.931,07	\$ 2.989,69	\$ 3.049,49	\$ 3.110,48
<b>Barista</b>						
	Sueldo	\$ 7.800,00	\$ 7.956,00	\$ 8.115,12	\$ 8.277,42	\$ 8.442,97
\$600,00	Décimo Tercero	\$ 600,00	\$ 663,00	\$ 676,26	\$ 689,79	\$ 703,58
\$386,00	Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
8,33%	Fondos de Reserva		\$ 663,00	\$ 676,26	\$ 689,79	\$ 703,58
12,15%	Aportes al IESS Patronal	\$ 947,70	\$ 966,65	\$ 985,99	\$ 1.005,71	\$ 1.025,82
9,45%	Aportes al IESS Personal	\$ 737,10	\$ 751,84	\$ 766,88	\$ 782,22	\$ 797,86
8,33%	Provisión DecTer	\$ 650,00	\$ 663,00	\$ 676,26	\$ 689,79	\$ 703,58
\$32,17	Provisión DecCuar	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
	Gastos Sueldos	\$ 9.783,70	\$ 10.634,65	\$ 10.839,63	\$ 11.048,70	\$ 11.261,95
	Pago Empleado	\$ 7.970,23	\$ 8.253,16	\$ 8.410,50	\$ 8.570,99	\$ 8.734,69
	Pago IESS	\$ 1.684,80	\$ 2.381,50	\$ 2.429,13	\$ 2.477,71	\$ 2.527,26

<b>Mesero polifuncional</b>						
	Sueldo	\$ 3.474,00	\$ 3.543,48	\$ 3.614,35	\$ 3.686,64	\$ 3.760,37
\$ 289,50	Décimo Tercero	\$ 289,50	\$ 295,29	\$ 301,20	\$ 307,22	\$ 313,36
\$ 32,17	Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
8,33%	Fondos de Reserva		\$ 295,29	\$ 301,20	\$ 307,22	\$ 313,36
12,15%	Aportes al IESS Patronal	\$ 422,09	\$ 430,53	\$ 439,14	\$ 447,93	\$ 456,88
9,45%	Aportes al IESS Personal	\$ 328,29	\$ 334,86	\$ 341,56	\$ 348,39	\$ 355,35
8,33%	Provisión DecTer	\$ 289,50	\$ 295,29	\$ 301,20	\$ 307,22	\$ 313,36
\$ 32,17	Provisión DecCuar	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
	Gastos Sueldos	\$ 4.571,59	\$ 4.950,59	\$ 5.041,88	\$ 5.135,00	\$ 5.229,98
	Pago Empleado	\$ 3.692,54	\$ 3.889,91	\$ 3.959,99	\$ 4.031,47	\$ 4.104,38
	Pago IESS	\$ 750,38	\$ 1.060,68	\$ 1.081,90	\$ 1.103,53	\$ 1.125,60

<b>Asistente de Cocina</b>						
	Sueldo	\$ 4.800,00	\$ 4.896,00	\$ 4.993,92	\$ 5.093,80	\$ 5.195,67
\$ 400,00	Décimo Tercero	\$ 400,00	\$ 408,00	\$ 416,16	\$ 424,48	\$ 432,97
\$ 32,17	Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
8,33%	Fondos de Reserva		\$ 408,00	\$ 416,16	\$ 424,48	\$ 432,97
12,15%	Aportes al IESS Patronal	\$ 583,20	\$ 594,86	\$ 606,76	\$ 618,90	\$ 631,27
9,45%	Aportes al IESS Personal	\$ 453,60	\$ 462,67	\$ 471,93	\$ 481,36	\$ 490,99
8,33%	Provisión DecTer	\$ 400,00	\$ 408,00	\$ 416,16	\$ 424,48	\$ 432,97
\$ 32,17	Provisión DecCuar	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
	Gastos Sueldos	\$ 6.169,20	\$ 6.692,86	\$ 6.819,00	\$ 6.947,66	\$ 7.078,89
	Pago Empleado	\$ 5.003,73	\$ 5.227,33	\$ 5.324,15	\$ 5.422,92	\$ 5.523,66
	Pago IESS	\$ 1.036,80	\$ 1.465,54	\$ 1.494,85	\$ 1.524,74	\$ 1.555,24

## Anexo 10. Cotizaciones de menaje y equipamiento.

### TERMALIMEX CIA. LTDA.

QUITO: RUMIPAMBA OE1-60 Y AV. 10 DE AGOSTO.  
GUAYAQUIL: VIRGILIO JAIME SALINAS 1-2 Y 4TO PASAJE

R.U.C.: 1790162524001

SOMOS CONTRIBUYENTES

REBOCACION SRI No 345 07/07/2004

COTIZACION

14000072032

Cliente: SALVADOR YANOUC DANIELA

FECHA: 17/05/2018

Contacto:

Dirección: PONCEANO ALTO

Ciudad: QUITO

Email: danimiros@hotmail.com

R.U.C.: 1721643912

Telefono: 0983525178

Cod. Vendedor: M.J.

No.	CANT	DESCRIPCION	CODIGO	PRECIO U.	DSCTO.	P. TOTAL
1.00	3	Cacerola de inducción UPDATE U-SSP-3 fabricada en acero inoxidable de 3.5 Qt. de capacidad; con tapa	U-SSP-3	39.81	0.00%	119.43
2.00	1	Cacerola de inducción UPDATE U-SSP-7 fabricada en acero inoxidable de 7 Qt. de capacidad; con tapa.	U-SSP-7	67.75	0.00%	67.75
3.00	3	Cuchareta sólida convencional de servicio HALCO 2770 fabricada de acero inoxidable pulido de 38.1 cms. de longitud.	2770	1.99	0.00%	5.97
4.00	1	Cucharon SUNEEX M411LA; fabricado en acero inoxidable	M411LA	4.63	0.00%	4.63
5.00	2	Pinza utilitaria HALCO 3511EH; extra heavy fabricada en acero inoxidable de 24.1 cm. de longitud	3511EH	1.70	0.00%	3.40
6.00	2	Batidor piano UPDATE PW-14; fabricado en acero inoxidable; longitud 35.6 cm.	U-PW-14	3.30	0.00%	6.60
7.00	2	Espolvoreador Update U-DR-10; con manija; Hecho de Ac. Inox. ; Capacidad 10 Oz	U-DR-10	2.53	0.00%	5.06
8.00	1	Brocha SILIKOMART ACC024/AR con cerdas de silicona; color tomate; resistente a temperaturas de hasta 230°C. Unidad de 36.5 cms	ACC024/AR	5.58	0.00%	5.58
9.00	1	Espatula marca TRAMONTINA 24675/186	24675/186	5.75	0.00%	5.75
10.00	1	Set de cortadores ovoidales; filo ondulado ATECO 5203 fabricados de acero inoxidable; 5 cortadores con tamaños de 1-1/8" x 3".	5203	18.41	0.00%	18.41
11.00	1	Cortador redondo de masa ATECO 14404 fabricado de acero inoxidable de 4-1/2" de diámetro x 1-3/4" de alto.	14404	3.61	0.00%	3.61
12.00	5	Exhibidor de pastel SUNNEX 52049T; cubierta de plástico y base en s/s; diámetro 30 cms.	52049T	12.10	0.00%	60.50
13.00	1	Set de boquillas ATECO787-A compuesto de 6 piezas.	787-A	11.74	0.00%	11.74
14.00	2	Esterilla UPDATE U-SFBM-50; fabricada en silicona 41.91 x 29.84cms	U-SFBM-50	14.79	0.00%	29.58
15.00	1	Colador HALCO 19096; malla fina de acero inoxidable; diámetro 16 cms.; mango de madera.	19096	4.64	0.00%	4.64
16.00	2	Espátula tipo codo KING METAL K-OSP082; fabricada de acero inoxidable con mango plastico; hoja de 22 cm de largo x 4 cm de ancho.	K-OSP085	3.11	0.00%	6.22
17.00	1	Bolillo UPDATE U-RPW-3213 fabricado en madera de 33 cm de longitud.	U-RPW-3213	14.83	0.00%	14.83
18.00	1	Tabla de picar UPDATE U-CBGR-1520 fabricada en polipropileno de 38.1 x 50.8 x 1.3 cm. color verde.	U-CBGR-1520	18.34	0.00%	18.34
19.00	2	Tabla de picar UPDATE U-CB-1520 fabricada en polietileno de 38.1 x 50.8 x 1.3 cm.; color blanco.	U-CB-1520	18.19	0.00%	36.38
20.00	3	Molde redondo KING METAL K-CPR062RB; fabricado en aluminio; base removible; con 15 cm / 8" diámetro x 5cm / 2" fondo	K-CPR062RB	8.19	0.00%	24.57
21.00	2	Molde pastelero UPDATE; CPSF-10; fabricado de acero esmaltado; de 25.4cm de diametro x 6cm de profundidad	U-CPSF-10	7.57	0.00%	15.14
22.00	1	Molde pastelería LUMI L-MP-0012; fabricado en aluminio; capacidad 12 servicios.	L-MP-0012	15.16	0.00%	15.16
23.00	5	Bandeja antideslizante redonda SUNNEX MPE1400 fabricada en polipropileno; superficie de goma de 35.5 cms. de diámetro; color negro.	MPE1400	4.00	0.00%	20.00

No.	CANT	DESCRIPCION	CODIGO	PRECIO U.	DSCTO.	P. TOTAL
24.00	5	Bandeja antideslizante UPDATE U-GT-1100BK; fabricada en polipropileno de 11" de diametro; color negro	U-GT-1100BK	4.38	0.00%	21.90
25.00	1	Stand KING METAL K-CST5; fabricado de acero inoxidable; de 3 niveles de 17; 22 y 28 cms	K-CST5	44.19	0.00%	44.19
26.00	1	Parrilla HALCO PG12165 niquelada de 30.5 x 41.9 x 3.2 cm	PG12165	6.15	0.00%	6.15
27.00	1	Bandeja UPDATE; U-ABNP-50; fabricada en aluminio; de 33x47cms	U-ABNP-50	8.54	0.00%	8.54
28.00	1	Balanza mecánica UPDTE; U-UP-810; capacidad para 10lbs; provista de plataforma de 25 x 25 cms	U-UP-810	72.24	0.00%	72.24
29.00	2	Tazón HALCO S772 fabricado de acero inoxidable de 1.5 Qt. de capacidad.	S772	2.10	0.00%	4.20
30.00	2	Tazon HALCO S775 fabricado en acero inoxidable de 5 Qt de capacidad.	S775	4.82	0.00%	9.64
31.00	4	Tazón KING METAL K-MBD08 fabricado en acero inoxidable con capacidad de 8 Qt.	K-MBD08	5.85	0.00%	23.40
32.00	2	Tazón KING METAL K-MBD01 fabricado en acero inoxidable con capacidad de 3/4 Qt.	K-MBD01	1.53	0.00%	3.06
33.00	2	Cuchillo cebollero TRAMONTINA PREMIUM 24476/180 10" (25.7 cms)	24476/180	7.18	0.00%	14.36
34.00	1	Cuchillo cocinero TRAMONTINA 24620/086 6" (15.2 cms.); mango plástico.	24620/086	4.01	0.00%	4.01
35.00	1	MANGA PASTELERA ATECO 3021; 21 PULG	3021	6.20	0.00%	6.20
36.00	3	Bandeja para horno UPDATE ABNP-100; fabricada en aluminio de 45x65 cm	U-ABNP-100	14.08	0.00%	42.24
37.00	46	Plato cuadrado SUNNEX C88017; de porcelana; 16 cm; color blanco	C88017	3.25	0.00%	149.50
38.00	10	Taza para capuccino SUNNEX C88053; capacidad 95ml/1/9 oz; color blanco	C88053	1.33	0.00%	13.30
39.00	10	Platillo SUNNEX C88054; de 10;5 cm de longitud; color blanco	C88054	1.31	0.00%	13.10
40.00	46	Taza para café CORONA PA1101904324; fabricado de porcelana vitrificada; capacidad 200 CC 6;5 oz; color blanco	PA1101904324	2.26	0.00%	103.96
41.00	46	Plato té PA11401900324; fabricado de porcelana vitrificada; color blanco; diámetro 15;5 cm	PA11401900324	2.89	0.00%	132.94
42.00	36	Plato hondo CORONA MOD PA1101913224 900 cc blanco 17;5x17;5 cm	PA1101913224	4.42	0.00%	159.12
43.00	1	Sistema SELF COOKING CENTER RATIONAL SCC GAS 61 de fabricación alemana con capacidad para albergar 6 bandejas Gastronorm 1/1. Unidad con 9 modos de cocción y 3 modos de operacion en Combi Steamer. Control de tiempo individual para cada nivel.	SCC61 GAS	14.528.19	0.00%	14.528.19
44.00	40	Cuchara de postre TRAMONTINA; 63950/047 de acero inoxidable. galón de capacidad; de tres velocidades; equipada con motor de 3/4 HP; tazón de acero inoxidable; un batidor globo de alambre; un batidor plano; y un batidor de gancho. Espec. eléctrica 115/60/1	63950/047	0.76	0.00%	30.40
48.00	1	Máquina de café expreso y/o capuchino semi automática NUOVA SIMONELLI APPIA II 2GR 220V; de fabricación italiana. Unidad de dos grupos; tanque de caldero de 7.5 lts.;3000 watts de poder unidad provista de tubo de vapor y porta tazas superior. Especific. eléctrica 220/60/1	APPIA II 2GR 220V	3.111.12	0.00%	3.111.12
49.00	1	Molino dosificador de café NUOVA SIMONELLI GRINTA SEM ROJO; de fabricación italiana; regulación de la molienda; dosificación semiautomática; capacidad 0.5 kg/hora; color rojo. Especific. eléctrica 115/60/1	GRINTA SEM ROJO	279.47	0.00%	279.47
50.00	1	Licudadora KITCHEN AID KSB1575OB; potencia 0.9hp; capacidad 60onz; contenedor de policarbonato; 5 velocidades; espec. elec. 120/60/1; color negro.	KSB1575OB	216.45	0.00%	216.45

Página 2 de 3

No.	CANT	DESCRIPCION	CODIGO	PRECIO U.	DSCTO.	P. TOTAL
51.00	1	Exhibidor refrigerado ANVIL DFC1200; capacidad 310 lts. Fabricación de acero inoxidable. Viene con 2 cajones ajustables; iluminación interior y en base. Display digital y control de temperatura;Defrost automático. Especificación eléctrica 120/60/1	DFC1200	3.131.48	0.00%	3.131.48
52.00	1	Basurero PERFECT P-JWCR76E; fabricado de polietileno; de 20 gal / 76 lts de capacidad; color gris	P-JWCR76E	32.12	0.00%	32.12
53.00	4	Poste PERFECT P-JWCP71; fabricado de acero cromado; de 70.5"/180 cms de largo	P-JWCP71	20.44	0.00%	81.76
54.00	4	Parrilla PERFECT P-JWCN6021; fabricada de acero cromado; medidas 60" x 21" / 152.5 cms x 53 cms	P-JWCN6021	66.65	0.00%	266.60

**SUMAN:** 25,166.29  
**DESCUENTO:** 0.00  
**SUBTOTAL:** 25,166.29  
**I.V.A. 12% :** 3,019.95  
**TOTAL:** 28,186.24

## Solicitar un presupuesto

Se ha recibido una solicitud de presupuesto de Daniela Salvador:

### Solicitud de presupuesto

Producto	Cantidad	Subtotal
<a href="#">Delantal De Pechera Regulable</a>	1	\$8.00+iva
<a href="#">Pantalon Clasico Hombre / Mujer</a>	1	\$22.50+iva
<a href="#">Nacional</a>	1	\$1.25+iva
<a href="#">Chaqueta Clasica</a>	1	\$19.50+iva
<a href="#">Gorra Vasca</a>	1	\$5.50+va
<a href="#">Zapato Suecos</a>	1	\$29.00+iva

### Detalles de cliente

**Nombre:** Daniela Salvador

**Correo electrónico:** [danimiros@hotmail.com](mailto:danimiros@hotmail.com)

Chefcity Clothing – Desarrollado por [WICOMECUADOR](#)

## Anexo 12. Cotización de software de gestión.



### Square Point of Sale

**Hardware: Square Reader, Square Stand**

**2.75%**

Accept every tap, insert, or swipe. Charge \$100, see \$97.25 in your bank account.

### Square Register

**2.5% + 10¢**

Accept every tap, insert, or swipe with the first fully integrated point of sale. Charge \$100, see \$97.40 in your bank account.

### Square for Restaurants

**Hardware: Square Stand, Square Reader**

**2.6% + 10¢**

Accept every tap, insert, or swipe with a point of sale built for restaurants and bars. Charge \$100, see \$97.30 in your bank account.

### Square for Retail

**Hardware: Square Stand, Square Reader**

**2.5% + 10¢**

Accept every tap, insert, or swipe with a point of sale built for retail. Charge \$100, see \$97.40 in your bank account.

### Keyed-in card payments

**3.5% + 15¢**

Key in \$100, see \$96.35 deposited into your bank account.

### Every major credit card?

**Yes**

Visa, Mastercard, Discover, and American Express.

### Other fees?

**No**

We don't do the other stuff. What you see is what you pay. Every time

## Accept every kind of payment.

Square has hardware for you to take everything your customers are carrying—on the go and at your counter.



### Square Reader for magstripe

**Free**

Swipe all major credit cards. Every account comes with a free magstripe reader.



### Square Reader for chip cards

**\$29**

Accept credit and debit cards anywhere with our reader.



### Square Reader for contactless and chip

**\$49**

Accept EMV chip cards and NFC payments like Apple Pay with our new reader.



### Square Stand for contactless and chip

**\$169**

Complete your countertop with our stylish and secure iPad point-of-sale stand.



### Square Register

**\$999 or \$49/mo for 24 months\***

Start selling right out of the box with payments, software, and

Tomado de Square Up, 2018.

## Anexo 13. Google Adwords.



Our ▾  
Software

How We  
Help

Pricing

Blog

---

Unfortunately, there's no easy, one-size-fits-all answer. The most common (and infuriating) answer is, "It depends."

The cost of Google Ads (formerly known as Google AdWords) depends on several variables. In this post, I'll explain how these variables will impact your ad spend, and demystify the concepts you'll need to understand in order to set a realistic budget for your ad campaigns (and determine [if you should use Google Ads](#) at all).

Here's a **high-level, TL;DR preview** of what you'll learn in more detail in this guide:

- **Google Ads is based on an auction system** that rewards businesses who have high-quality ad campaigns with lower costs and better ad placement.
- **You can exercise tight control over how your Google Ads budget is spent** using tactics like ad scheduling, geotargeting, and device targeting.
- **The average cost per click in Google Ads is between \$1 and \$2 on the search network.** The average CPC on the Display Network is under \$1.
- **The most expensive keywords in Google Ads and Bing Ads cost \$50 or more per click.** These are generally highly competitive keywords in industries that have high customer lifetime values, like law and insurance.
- **Giant retailers can spend up to \$50 million per year** on paid search in Google Ads.
- **The average small business using Google Ads spends between \$9,000 and \$10,000 per month** on their Google paid search campaigns. That's \$100,000 to \$120,000 per year.

Tomado de Wordstream, 2018.

Anexo 14. Cotización página web.



The image shows a screenshot of a website pricing page for a 'SMALL' plan. The page has a dark blue header with the 'ple' logo on the left and a hamburger menu icon on the right. The main content area is a light blue gradient. At the top, it says 'SMALL' in white. Below that, it says 'paga una sola vez' followed by '\$199 + IVA' in large white font. The features listed are: '1 sección', a dash, 'Hasta 3 subsecciones', 'Desarrollo en HTML5', and 'Administración GRATIS \*'. Below this, there is a large white 'GRATIS' text on a dark blue background. The features for the free plan are: 'Hosting de 3GB \*\*', '1 Dominio (.com, .net, .org) \*\*', '3 correos corporativos \*\*', 'Adaptativo dispositivos móviles', 'Hasta 10 productos o 3 servicios', 'Galería de imágenes / video', 'Creación de redes sociales', 'Diseño personalizado', and 'Hoja de contacto'. In the bottom right corner, there is a white envelope icon and the text 'Mensaje'.

ple

SMALL

paga una sola vez **\$199** + IVA

1 sección

-

Hasta 3 subsecciones

Desarrollo en HTML5

Administración GRATIS \*

-

**GRATIS**

Hosting de 3GB \*\*

1 Dominio (.com, .net, .org) \*\*

3 correos corporativos \*\*

Adaptativo dispositivos móviles

Hasta 10 productos o 3 servicios

Galería de imágenes / video

Creación de redes sociales

Diseño personalizado

Hoja de contacto

Mensaje

Anexo 15. Cotización equipamiento de baño

CÉDULA # S.U.C..... 17-1000100  
 DIRECCION..... AV MAYON  
 TELEFONO..... 3020451  
 FECHA DE EMISION... Jue 17/Mayo/2018  
 DETALLE..... 935941

PAG: 1

ARTICULO	DESCRIPCION	COLOR	REFERENCIA	MARCA	TAMANO	UIC	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
000000000040242900	LLAVE LAVATORIO SCALA LEVER		E226/06 CR	FV	N/A		1	1.00	46.90
000000000040248056	DISPENSADOR DE TOALLAS COMPACTO		30198247	KIMBLARE			1	1.00	24.10
0000000000402221171	DISPENSADOR JABON LIQ 1000ML A/ MC-8610-1000ML			HAND DRYER	1000W		1	1.00	17.77
000000000040302702	BAIDE CON ESCURRIDOR Y TRAPEADO		JW-8039/6289954	ACE	48X27X26.		1	1.00	22.23
000000000040303582	PAPEL HIG JUNGO 200M 2H-240W DOLLY			DOLLY	200 J4		1	1.00	7.14
0000000040202090001	INOD FV ISCHIA. BLAN BLANCO		E181-S-BL	FV	NO DEFINI		1	1.00	94.55
000000000040175778	DISPENSADOR JABON LIQ GRANITO		BPO-0436A		NO DEFINI		1	1.00	8.75
0000000040071643001	INOD AUVACER C/AS. B BLANCO		800361000	CORONA	NO DEFINI		1	1.00	48.24
000000000040265790	SENALETICA EXTINGTOR		CE-3020	X	N/A		8	1.00	2.82
000000000040263788	SENALETICA SALIDA DE EMERGENCIA		CE-3015	X	N/A		8	1.00	2.71
000000000040154958	TACHO ACE/INOX REDON 5LT MATE		HSP-0001EMATT		220X28CM		1	1.00	7.95
No. ITEMS: 11      TOTAL ITEMS: 11      SUBTOTAL: 282.88 <A>      IVA 12.00%      TOTAL: 316.94									

LA ENTREGA SE RESERVA EL DERECHO DE VARIAR LOS PRECIOS SIN PREVIO AVIS

SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES

