

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**Proyecto: Plan de negocios “The Coffee Workshop Inc. generación de
escenarios en base a factores exógenos”**

Ángel Rafael Ricaurte Paredes

Pablo Carrera Narvaez, MBA. Director del trabajo

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título en
Economía

Quito, Diciembre 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

Proyecto: Plan de negocios “The Coffee Workshop Inc. Proyecciones financieras”

ÁNGEL RAFAEL RICAURTE PAREDES

Pablo Carrera Narváez, M.B.A
Director y Miembro del
Comité de Trabajo Final de Titulación

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

Quito, Diciembre de 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: -----

Nombre: Ángel Rafael Ricaurte Paredes

C. I.: 1803648565

Fecha: 14 de Diciembre de 2012

ABSTRACT

The Coffee Workshop Inc. is a gourmet coffee shop that offers to their clients the opportunity to experience all the sensations that the coffee can offer. The atmosphere in our shops will try to enhance all the characteristics of the coffee, so our clients will have a complete experience surrounding the coffee. Our main target will be business people, executives that lacking of a conference room in their own companies, are searching for conference halls. Our business rooms will offer all the facilities the executives need, we will offer catering service, and all the IT resources needed for an optimal meeting. Our project is meant to start its operation on January 5th, 2013 and our projections are made for predicting the next five years of sales. We will generate three scenarios based of the fluctuation of the rent payments, the analysis will be created from the industry information, inflation forecast and historical rent prices. These scenarios will try to predict what will happen if we have to pay higher or lower rent payments. This will help us to be more prepared to face all the different incidents that on the operations that can appear.

THE COFFEE WORKSHOP

RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

Socios:

Alejandro Arguello
Mateo Baca
Rafael Borja
Jorge Castro
Nathaly Gutiérrez
Ángel Ricaurte
La participación es equitativa

Equipo Directivo:

Gerente de Planeación Financiera: Alejandro Arguello
Gerente de Redes Sociales y Marketing Digital: Mateo Baca
Gerente de Promoción y Publicidad: Rafael Borja
Gerente General: Jorge Castro
Gerente de Compras: Nathaly Gutiérrez
Gerente de Confort y Calidad: Ángel Ricaurte

Industria:

Theme Shop
Café Restaurante
Comida Rápida

Número de empleados:

Actual: Seis personas
Al iniciar las actividades: Ocho personas
Al final del primer año: Ocho personas
Al final del tercer año: Ocho personas

Alianzas/ Socios:

Se formaran alianzas estratégicas con la asociación nacional de exportadores de café y se firmaran acuerdos de exclusividad de distribución de productos con proveedores. En un futuro queremos formar parte de la asociación mundial de cafeteros.

Objetivos financieros:

El monto de inversión que buscamos es de 127,953 USD.
El principal objetivo es darle valor agregado a la empresa y mantener el capital de trabajo suficiente.

Inversores actuales:

El emprendimiento ha sido realizado por seis personas que son las actuales inversionistas: Alejandro Arguello, Mateo Baca, Rafael Borja, Jorge Castro, Nathaly Gutiérrez y Ángel Ricaurte.

Uso de los fondos:

Se necesitarán alrededor de 62,700 USD para gastos de inicio lo cual incluye: gastos de constitución, gastos legales, marketing, gastos de menaje y compra de inmuebles. Los restantes 65,253 USD serán usados para capital de trabajo, inventarios y activos fijos.

Descripción del negocio

The Coffee Workshop es una cafetería gourmet que ofrece a sus clientes la oportunidad de experimentar la sensación del café con todos sus sentidos. En un ambiente donde el café es el protagonista tanto en la decoración como en el arte culinario, desde el más sutil café expreso hasta el más refinado plato gourmet. Para nuestros clientes estrella tenemos confortables y privadas salas de reuniones. Nuestro principal enfoque está dirigido a ejecutivos que buscan un ambiente cómodo, seguro y que cuente con todas las facilidades para llevar a cabo sus reuniones.

También nos enfocamos en personas que gusten de un lugar agradable para socializar y degustar de comida y bebidas gourmet. Para brindar aun mayor exclusividad contamos con una sala especializada en habanos de todo el mundo. De igual manera buscamos garantizar la calidad de nuestros productos por lo cual vamos a contar con un barista quien se encargará de la preparación ideal de nuestros productos. Se crearán nuevos productos reemplazando los de menor rotación del menú por otros nuevos y más novedosas.

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2. PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA.....	13
2.1. Introducción:.....	13
2.2. Filosofía Empresarial	14
2.3. Análisis Sectorial.....	15
2.4. Productos y Servicios.....	15
3. OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA.....	18
3.1. Matriz de 4 acciones	18
3.2. Oportunidades y Amenazas	19
3.3. Factores clave para el éxito	20
3.4. Ventaja competitiva.....	21
3.5. Marketing Estratégico	23
4. ACTIVIDADES PREOPERACIONALES.....	25
4.1. Actividades previas al inicio de la operación.....	25
4.2. Organigrama organizacional	40
4.3. Perfiles para los distintos puestos de trabajo	41
4.4. Marketing operativo.....	49
4.5. Organigrama del Marketing Operativo	53
4.6. Diseño de local.....	54
5. ANÁLISIS FINANCIERO	56
5.1. Generación de balances	56
5.2. Pérdidas y ganancias.....	58
5.3. Balance general	60
6. PROYECCIÓN DE ESCENARIOS EN BASE A FACTORES EXÓGENOS	64
6.1. Introducción.....	64
6.2. Análisis Sectorial: Subsector de Alojamiento y Servicios de Comida.....	65
6.3. Proyección de la volatilidad del arriendo del local comercial	67
7. BIBLIOGRAFÍA.....	73

Antecedentes

The Coffee Workshop fue fundada en 2012, nació del pensamiento y de la creatividad de 6 jóvenes emprendedores de la USFQ.

1. RESUMEN EJECUTIVO

The Coffee Workshop fue fundada en 2012, nació del pensamiento y de la creatividad de 6 jóvenes emprendedores de la USFQ quienes se dieron cuenta de que el mercado de cafeterías y restaurantes gourmet no satisfacían las necesidades de los coffee lovers. Además, carecen de lugares que brinden facilidades para que los empresarios tengan sus reuniones en un ambiente distinto al rutinario con un servicio distinguido. Fueron dos empresas las principales influencias. La idea nace bajo la influencia de Starbucks que presenta un concepto diferente de cafetería y M&M World inspiró la evidencia física del lugar.

Dirección/ Equipo:

El emprendimiento será llevado a cabo por Alejandro Arguello como Gerente de Planeación Financiera, Mateo Baca como Gerente de Redes Sociales y Marketing Digital, Rafael Borja como Gerente de Promoción y Publicidad, Jorge Castro como Gerente General, Nathaly Gutiérrez como Gerente de Compras, Ángel Ricaurte como Gerente de Confort y Calidad.

Cada uno de los miembros del equipo cumplirá un contrato laboral en el que se fijen las horas de trabajo establecidas por la ley ecuatoriana. Durante el primer año, los socios tendrán la obligación de cumplir con dos horas extras todos los días y estarán

dispuestos atender cualquier tipo de imprevisto que se pueda presentar dentro de la cafetería.

Los socios The Coffee Workshop tiene una formación académica superior, realizada en la Universidad San Francisco de Quito al igual que todos han cumplido con una pasantía laboral de dos meses a tiempo completo en diferentes empresas dentro y fuera del país. Los títulos que obtuvieron cada uno de los integrantes del equipo son: Alejandro Arguello con licenciatura en finanzas y minor en seguros, Mateo Baca con licenciatura en marketing y publicidad, Rafael Borja con licenciatura en administración de empresas, Jorge Castro con licenciatura en marketing, Nathaly Gutiérrez con licenciatura en administración de empresas y Ángel Ricaurte con licenciatura en economía.

Actualmente dos de los socios trabajan, Rafael Borja en el cargo de Administrador de servicios de valor agregado en Logikard, y Ángel Ricaurte en el cargo de Analista Financiero en Analytica Casa de Valores.

Productos/ Servicios:

The Coffee Workshop es una cafetería gourmet que ofrece a sus clientes la oportunidad de experimentar la sensación del café con todos sus sentidos. En un ambiente donde el café es el protagonista tanto en la decoración como en el arte culinario, desde el más sutil café expreso hasta el más refinado plato gourmet. Para nuestros clientes estrella tenemos confortables y privadas salas de reuniones. Nuestro principal enfoque está dirigido a ejecutivos que buscan un ambiente cómodo, seguro y que cuente con todas las facilidades para llevar a cabo sus reuniones.

También nos enfocamos en personas que gusten de un lugar agradable para socializar y degustar de comida y bebidas gourmet. Para brindar aun mayor exclusividad

contamos con una sala especializada en habanos de todo el mundo. De igual manera buscamos garantizar la calidad de nuestros productos por lo cual vamos a contar con un barista quien se encargará de la preparación ideal de nuestros productos. Se crearán nuevos productos reemplazando los de menor rotación del menú por otros nuevos y más novedosas.

Tecnologías/ Conocimientos necesarios:

Los conocimientos necesarios con los que contamos para la operación de nuestra cafetería, son conocimientos financieros, económicos, de marketing, publicidad y relaciones públicas, son conocimientos básicos que tiene cada uno de nuestros accionistas esto nos ayudará a implementar la cafetería y sacarla adelante de la mejor manera. Sin embargo no contamos con conocimientos expertos acerca del café es por eso que pensamos contratar un barrista profesional que nos guie en la preparación de nuestros platos gourmet y nuestros exquisitos cafés. Es importante en un futuro contratar un administrador debido a que cada uno de nosotros tiene una especialidad diferente pero no una que abarque todo lo que un administrador. Conocimientos externos como el de un abogado también sería necesario en caso de cualquier circunstancia; contrataríamos un abogado si es necesario para cualquier trámite.

Mercados:

Según la Asociación Nacional de Café las ventas de café de especialidad, están aumentando en un 20% por año y representan cerca del 8% del mercado de café de Ecuador. La tasa de consumo promedio es de 3,1 tazas de café al día. Además, la población consume el 50% en expreso, cappuccino, late, café helado o caliente, más

del 50% de la ecuatorianos mayores de 18 años toman café todos los días. Asimismo, los hombres beben café tanto como las mujeres, un promedio de 3 tazas al día.

En cuanto a la tasa de crecimiento actual del mercado y del segmento objetivo de The Coffee Workshop, tomar café en Ecuador ha mostrado un crecimiento continuo, siendo el café gourmet el que tiene el mayor crecimiento. El precio promedio de una taza de café es de \$3 más impuestos. Sin embargo, para las bebidas de café Premium como Juan Valdez, Starbucks, la gente gastaría hasta \$7 por taza de café como un Frapuccino. Además, las estadísticas demuestran que los bebedores de café gastan aproximadamente 4,200 USD al año en café Premium. Esto claramente muestra que los consumidores están dispuestos a pagar más por el café de primera calidad, es por eso que la posibilidad de obtener clientes potenciales es alto debido a la ubicación de The Coffee Workshop con respecto a sus competidores. Durante el primer año esperamos facturar 278,330 USD; al cabo del tercer año esperamos facturar 319,537 USD.

Canales de distribución:

Nuestros productos van a llegar al cliente final por la compra directa en nuestras instalaciones; pero dentro de la misma vamos a dar dos tipos de servicio que son:

- De forma presencial en las instalaciones brindando servicio de restaurante, en el cual se puede realizar pagos con: tarjeta de crédito, débito, prepago, compras online y efectivo.
- Forma express por una ventanilla "To go" por la cual el cliente pasa de manera rápida ya sea en su auto o caminando para adquirir nuestros productos. Los pagos se realizan por medio de Compras online, tarjeta prepago y tarjeta de crédito.

Competencia:

Juan Valdez y el Español que son nuestros principales competidores, tienen como fortaleza el hecho de que llevan ya algún tiempo en el mercado y son muy conocidas, además Juan Valdez es una franquicia Colombiana muy poderosa que cuenta con una gran cantidad de recursos. Otra fortaleza de la competencia es que ya tienen un gran número de locales a nivel nacional, podemos ver que están ubicados en lugares estratégicos como centros comerciales y avenidas muy transitadas. Como debilidad, sus productos no son de muy buena calidad, el café de El Español es un poco mejor que el de Juan Valdez y además su variedad está limitada.

The Coffee Workshop a diferencia de la competencia, ofrece una gran variedad de tipos de cafés de todo el mundo, con variaciones en calidad, sabor y procedencia. Además es muy importante destacar que al ser un Theme Shop, el ambiente es diferente y muy acogedor, también contamos con salas de reuniones para que los empresarios puedan hacer sus reuniones en un ambiente muy distinto al rutinario con todas las facilidades y servicios. Finalmente contamos con un sistema de pagos único en el mercado donde se puede pagar de forma pre pagado donde solo se descuenta del cupo los distintos consumos que se realicen. Además, sus compras se pueden hacer anticipadamente vía internet y lo tendremos listo a la hora que el cliente solicite. Cabe destacar también que nuestra atención será muy distinta y personalizada con personal altamente capacitado en servicio y asesoramiento al cliente.

Proyecciones financieras:

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas anuales # personas	48,594.78	51,510.47	54,601.10	57,877.16	61,349.79

Facturación neta anual (\$miles)	\$ 278,330	\$ 285,735	\$ 319,537	\$ 357,338	\$ 399,612
EBIT anual (\$miles)	\$ 176,000	\$ 173,885	\$ 182,414	\$ 191,413	\$ 200,907
Flujo de Fondos anual (\$miles)	\$ 127,184	\$ 120,604	\$ 131,891	\$ 159,154	\$ 177,071
% costos variables/costos totales	23.10%	23.79%	24.97%	26.18%	27.43%
% costos fijos /costos totales	76.90%	76.21%	75.03%	73.82%	72.57%
% Margen Bruto/ Facturación Neta	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
% Beneficio Neto/ Facturación Neta	0.12	0.13	0.16	0.18	0.20

Monto total de inversión: \$127,953

Tiempo de recuero de la inversión (meses): 38 meses, febrero del cuarto año.

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo: 11vo mes.

TIR del Proyecto: 7.96%

2. PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Introducción:

The Coffee Workshop es una cafetería que tiene como objetivo principal el convertirse en una necesidad diaria para los adictos locales del café, un lugar para comfortable soñar mientras tratas de escapar del estrés de la vida cotidiana, teniendo la oportunidad de experimentar el ambiente del café por medio de todos los sentidos.

Existe una creciente demanda del café gourmet de alta calidad, con un excelente servicio nosotros lograremos aprovechar esta oportunidad y penetrar en el mercado de la mejor. The Coffee Workshop ofrecerá a sus clientes el mejor café, que será complementado con pasteles de café y otros productos del mismo, también tendremos libros gratis, a disposición de los usuarios para que puedan leer y disfrutar de su visita, mientras se experimenta el momento de estar en una cafetería con la temática del café, ofrecemos también el servicio de sala de reuniones para que ejecutivos.

La compañía operará un local de 2.300 pies cuadrados en el área de Cumbayá (cerca del CC. La Esquina) y en Quito (en la Portugal y Republica del Salvador)

2.2. Filosofía Empresarial

Misión: Brindar una experiencia única que apele a los sentidos del consumidor en un ambiente autentico y original mientras los clientes disfrutan de productos de alta calidad.

Visión: Convertirnos en la cafetería con el mayor top of mind, posicionándonos en el mercado con la mejor calidad y servicio, expandiendo el aroma del café en una experiencia sensorial única en las principales ciudades del país.

Valores:

- Honestidad: buscamos transparencia con nuestro clientes y nuestros empleados.
- Compromiso: nos comprometemos con la satisfacción del cliente en cada etapa de nuestro proceso.

- Trabajo en equipo: colaboramos y convivimos para lograr un beneficio común y brindar un servicio amistoso y de calidad a nuestros clientes.
- Originalidad: implementar ideas innovadores sorprendiendo constantemente al cliente y llenando sus expectativas.

2.3. Análisis Sectorial

Nuestra empresa está en la industria de cafeterías en los cuales se encuentran competidores directos como el Sweet and Coffee y el Juan Valdez. Estas empresas tienen precios que serian similares a los nuestros con una variación de hasta el 20%. Como competidores indirectos tenemos el Coffee Tree, El Español, el Metrocafe, Mcdonalds Cafe, todos los lugares donde las personas puedan comprar una tasa de café.

2.4. Productos y Servicios

PRECIO	MENOR	IGUAL	MAYOR
BEBIDAS CALIENTES			
Americano		X	
Café Arabe		X	
Café Latte		X	
Cappuccino		X	
Cappuccino Vainilla		X	
Espresso		X	
Espresso Chocolate Mousse		X	
Machiatto		X	

Mochaccino		X	
Mochaccino Vainilla		X	
BEBIDAS FRIAS			
Cafe Frappé		X	
Latte Macchiato		X	
Granizado Café		X	
Freshpresso		X	
Frappuccino		X	
Frappino		X	
Café sueño de invierno			X
Café Latte		X	
BEBIDAS ALCOHOLICAS			
A night in Quito			X
Grand Marnier Hot Chocolate			X
Irish Coffee			X
Jamaican Coffee			X
Spanish Coffee			X
Wine Coffee Froth			X
POSTRES CON CAFÉ			
Tiramisu			X
Tarta de trufa con crema de café			X
Mousse de Café			X
Crepes al café			X

Caprichos al café			X
Café Mont Blanc			X
Brioche rellenos de chantilli al café			X
Biscocho de chocolate y café			X
Bavaroise de crema y café			X
POSTRES SIN CAFÉ			
Cheesecake		X	
Chessecake de Maracuya		X	
Key Lime Pie		X	
Torta de Zanahoria		X	
Torta Mojada de Chocolate		X	
SANDUCHES			
Sánduche caprés		X	
Sánduche de jamón ahumado		X	
Sánduche de Pavo		X	
Sánduche de roast beef		X	
Sánduche de vegetales asados		X	
PICADITAS			
Champiñones rellenos de graten		X	
Cuadros decorados		X	
Miniquiche de brócoli		X	

Petits choux de queso		X	
Yuquitas rellenas de queso		X	
SOUVENIRS			
Camisetas	X		
Esferos	X		
Gorras	X		
Llaveros	X		
Tazas	X		
Termos	X		

3. OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA

3.1. Matriz de 4 acciones

<p>Eliminar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - exceso de productos 	<p>Crear:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Café "To Go" -Sala de especialidades -Recetas novedosas -Experiencia extraordinaria (música ambiental, café por todos los sentidos, decoración) -Sala de reuniones
<p>Aumentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Música o presentaciones en vivo -Café prepago. -Pagos por celular 	<p>Reducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las filas 20% -Cajeros (debido a los pagos rápidos)

3.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

1. Atacar al sector empresarial con la Sala de reuniones
2. Crecimiento por facilidades de pago ofrecidas
3. Sala de Especialidad
4. Café "To Go"
5. Recetas patentadas
6. Segmento de mercado que no escatima gastos
7. Facilidad de expansión en el café "To Go"
8. Cafetería con temática.
9. Doce tipos de café en grano
10. Exclusividad por parte de los proveedores
11. Contar siempre con materia prima
12. Tener siempre en stock los productos ofertados

Amenazas:

1. Existe alto nivel de competitividad indirecta (cafeterías, delicatessen, restaurantes)
2. Inestabilidad política
3. Copia de la competencia
4. Impuestos adicionales
5. Que suban los aranceles
6. Retrasos de aduana
7. Ingresos de nuevos competidores-con temáticas
8. Vacaciones de ciclo regular

9. Robo interno de información

10. Mala atención al cliente

3.3. Factores clave para el éxito

Siendo nuestro producto un producto muy diferenciado en el mercado, consideramos como factores claves para el éxito el hecho de que ofrecemos experiencias sensoriales para nuestros clientes, esto significa que en cada uno de nuestros locales tendremos un tema donde todos los materiales tendrán café, es decir que la decoración en general será de café. Nuestra carta tendrá productos únicos hechos a base de café, además el ambiente será distinto, elegante y a su vez casual, brindando un lugar donde la gente pueda ir a relajarse, compartir con sus amigos o tener reuniones formales de trabajo.

A demás ofreceremos nuevos servicios dentro de nuestras cafeterías, como por ejemplo la creación de tarjetas electrónicas con las cuales podrás comprar café de forma prepago. Esto será una ventaja ya que nos permitirá reducir personal en cajas, agilizar los procesos y reducir costos.

Un segundo aspecto importante de nuestra empresa será que vamos a vender café de forma “express”; esto significa que vamos a colocar islas y pequeños locales ubicados cerca de las universidades y oficinas en los cuales se venderá básicamente café, esto para que los estudiantes y oficinistas pasen por nuestro local y, debido a que implementaremos el servicio de poder pre-ordenar los cafés por internet, solamente recojan su café antes de ir a su lugar de trabajo o de estudios.

3.4. Ventaja competitiva

	Coffee Workshop	Sweet & Coffee	Juan Valdez	El español	McDonald's	Pastelería Sweet's
Wi-fi	X	X	X	X	X	
Personalizado	X		X			
To-go	X				X	X
Sala de especialidad	X					
Sala de reuniones	X					
Música instrumental en vivo	X					
Pago inteligente	X					
Toma corriente personal y Ethernet	X					

Todos los servicios complementarios que “Coffee Workshop” ofrece son nuestras ventajas competitivas. (Cuadro de ventaja competitiva)

El Wi-fi es un servicio que nuestra competencia posee también, lo que nos distingue de ellos es que nuestra conexión va a ser directa. No necesita un código para acceder a la conexión.

Cuando utilizamos el termino personalizado nos referimos a que el cliente va a ser capaz de elegir los ingredientes y cafés que el desee con el fin de crear una bebida única.

To-go es un sistema de compra que brinda al consumidor la agilidad y rapidez que el necesita tener en la elaboración y entrega de su producto.

La sala de especialidad o sala de habanos es un concepto totalmente innovador que proporcionara al negocio un valor agregado bastante grande.

Sala de reuniones permitirá que un grupo de ejecutivos pueda crear un ámbito laboral en un lugar externo a su empresa al mismo tiempo que disfrutaran de un ambiente diferente.

La música instrumental en vivo será un servicio complementario que solo The Coffee Workshop ofrezca. Brindara una armonía de sonidos que irán acordes con la temática del café.

Pago inteligente será una forma de reducir filas y agilizar e proceso de pagos en el local. El cliente podrá optar por varias opciones de pago, todas rápidas y seguras.

Toma corriente personal y Ethernet logra que al cliente se le facilite el uso de estas herramientas.

3.5. Marketing Estratégico

Estrategias

a) Promociones: Mucho énfasis se colocará en las tácticas de marketing "juicio" y "boca a boca". Además, sería bueno proporcionar un lugar de muestras, tanto para las bebidas y los productos alimenticios para construir recomendaciones virales. Creemos que la calidad de nuestros productos hablaría por sí mismo, y generaría el zumbido necesario para la compra y las compras repetidas. Además, The Coffee Workshop puede crear relaciones con un grupo de compra formado por varios comerciantes para crear ofertas especiales de apertura u ofertas del mes para promover la presencia de la marca. Otra de las promociones puntuales podrían incluir asociaciones con sitios web de cupones que proporcionarían a los clientes con cupones que podían imprimir o acceder por código QR.

b) The Coffee Workshop deberían desarrollar estrategias que promuevan fuertemente el crecimiento de su marca y sus productos. Con el fin de demostrar la confiabilidad y la experiencia, The Coffee Workshop debe poner gran énfasis en la calidad del café y el producto de la experiencia de estar allí, ya que está posicionado el tema del café Premium y como tienda proveedora de café. Esto nos permitirá tener contactos con los proveedores grandes y confiables de granos de café. Además, también tenemos que contratar a los mejores baristas con experiencia para crear el sabor rico y delicioso de café. Si seguimos adelante con estas estrategias, The Coffee Workshop es probable que aumente los ingresos debido al alto nivel de adquisición y retención de clientes. Además, una vez que The Coffee Workshop ha proyectado un claro posicionamiento de su marca, haya ganado reputación y haya producido una fuerte promoción, puede centrarse en el desarrollo de estrategias que se dirijan más en mantener el negocio.

c) Dado que The Coffee Workshop es un negocio que está iniciando, tenemos que seguir una estrategia de competencia para introducir la marca y sus productos en un mercado aún no saturado. Cuando se coloca dentro de una ciudad, el lapso de atención de los consumidores está muy competido, por lo cual tendríamos que crear una estrategia de marketing para la fase de introducción para entrar en el mercado con un gran ruido. Al ser un minorista de café independiente, tal vez la siembra viral en las redes sociales sería una forma ideal para captar la atención de la multitud de la ciudad. (La suposición aquí es que la gente de la ciudad esté bien comunicada con los medios sociales) También podemos considerar otras estrategias como la creación de un paisaje para los amantes de la ciudad para definir sus ideales de un "cielo café" y tal vez crear un verdadero "paraíso del café" en el medio del área de los negocios.

Estrategia de precio

Skimming es la estrategia de precios que muy probablemente vamos a llevar a cabo, por lo tanto tenemos la intención de competir con productos de alta calidad y no en cantidad. Es por ello que no necesariamente se centran en tener una alta rotación, sino que se centra en tener alta rentabilidad a través de altos márgenes. Además, en algunos de nuestros productos más exclusivos usaremos un precio especial como una estrategia de precios para explotar el elemento psicológico de las personas que tienden a asociar objetos de valor con una calidad excepcional. Cada semana también vamos a ofrecer "el café semanal", que tendrá un precio muy agresivo. Creemos que esto reducirá las barreras para nuestros clientes a probar nuevos granos exóticos y dar lugar a un mayor valor para el cliente.

4. ACTIVIDADES PREOPERACIONALES

4.1. Actividades previas al inicio de la operación

ABOGADO

En cuanto a lo que son gastos de Abogado para la constitución de una empresa son los siguientes:

- Con una inversión de \$30,000 los honorarios del abogado van de \$1500 a \$2000. Estos varían dependiendo el acuerdo y negociación que tengas con el abogado.
- Se tiene que pagar una patente municipal la cual cuesta \$13,22.
- El registro mercantil cuesta \$170
- Los gastos en la notaria son de \$400 aproximadamente.
- \$30 de gastos de movilización y copias.

SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS

- El trámite de obtención del RUC es gratuito.
- El costo de 20 facturas es de \$17,92.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Los empleadores tendrán que tomar en cuenta que:

Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables. (Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo).

- **Art. 34.-** El Estado garantizará la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres en el acceso a recursos para la producción y en la toma de

decisiones económicas para la administración de la sociedad conyugal y de la propiedad.

- **Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular.

- a. El trabajador en relación de dependencia.
- b. El trabajador autónomo.
- c. El profesional en libre ejercicio.
- d. El administrador o patrono de un negocio.
- e. El dueño de una empresa unipersonal.
- f. El menor trabajador independiente.
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Salarios de adaptación

A partir del 1 de Enero del 2011 se fijó un salario unificado que es de USD 292,00 del cual se descontara una tasa de aportación por parte de empleador y empleados que se detalla de la siguiente manera:

Trabajadores del sector privado bajo relación de dependencia, así como de los miembros del clero secular.

CONCEPTO	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
S. INVALIDEZ VEJEZ Y MURTE	6.64	3.10	9.74
S. SALUD	0.00	5.71	5.71
S. RIESGOS DEL TRABAJO	0.00	0.55	0.55
S. CESANTIA	2.00	1.00	3.00
S. SOCIAL CAMPEÑO	0.35	0.35	0.70
GASTOS ADMINISTRACION	0.36	0.44	0.80
TOTAL APORTES	9.35	11.15	20.50

Obligaciones del Empleador

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 292.00 USD (SBU 2012).

Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social

- Pagar horas extras y suplementarias:

Para el pago de estas horas debe realizarse un recargo del 100%.

Valor de la hora extra para un trabajador con el salario básico de 292 USD

- Pagar los décimos tercero y cuarto.

El Décimo cuarto sueldo o bono escolar es un beneficio y lo deben percibir todos los trabajadores bajo relación de dependencia, indistintamente de su cargo o remuneración. Solo se encuentran excluidos los operarios y aprendices de artesanos de acuerdo con el Art.115 del Código del Trabajo. Y consiste en un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago(1SBU en el 2012).

- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.

Se paga después del primer año de trabajo y está formada por: Sueldo bruto (Sueldo que consta en el contrato de trabajo) + horas extras & suplementarias del mes (si las tuviera) y otras bonificaciones.

- A pagar una compensación por el salario digno

Es una compensación económica que deberá pagar el empleador hasta el 31 de marzo del 2012. El salario digno para el año 2011 es de 350.70 USD

- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

El Art. 97 del Código del Trabajo, establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento(15%) de las utilidades líquidas.

- Vacaciones:

Las vacaciones laborales anuales es un derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado.

Tienen derecho a las vacaciones los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador, en caso de salir del trabajo antes de cumplir el año de

servicio debe cancelarse al trabajador la parte proporcional a las vacaciones no gozadas.

Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de vacaciones, incluidos los días no laborables. Quienes hubieren prestado servicios más de cinco años al mismo empleador, gozarán adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes.

La forma de calcular el pago de las vacaciones, consiste en dividir la remuneración recibida durante el año de servicio para veinticuatro (24).

(Sueldo + Horas Extras + Comisiones + Otras retribuciones Accesorias Permanentes)
Anual /24.

Superintendencias de Compañías

Es necesario que esta entidad apruebe las escrituras de constitución para lo cual se requiere de los siguientes documentos:

- Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución
- Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud
- Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía
- Descarga de documentos de Modelo solicitud aprobación Escrituras.

Después de esto se obtiene la resolución de aprobación de las Escrituras que son otorgadas con un extracto y 3 resoluciones de aprobación. Se debe guardar el recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud ya que es necesario reingresar esta información para el otorgamiento de cuatro hojas de datos de la Compañía.

La documentación que se requiere es:

- Formulario RUC 01^a
- Formulario RUC 01B
- Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil
- Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente y Presidente
- Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Una copia de la panilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía
- Publicación del extracto

El monto económico que se debe pagar para constituir una empresa en la superintendencia de compañías es: \$350

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

- Patente de la marca \$116.
- Búsqueda de publicación \$16.

Apertura de cuentas bancarias

Banca Privada - Cuenta Empresarial

- Monto mínimo para Cía. Ltda. 800 USD
- Monto mínimo para Sociedad Anónima: 1,000 USD
- Copia de escritura de estatutos de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.

- Escritura de reformas de estatutos y aumentos de capital inscritos (si los hubiere), en el Registro Mercantil.
- Nombramientos vigentes de los representantes legales inscritos en el Registro Mercantil.
- Original y copia a color del documento de identidad o ciudadanía de los representantes legales y de las personas autorizadas a actuar en nombre de la persona jurídica.
- Copia de certificado de votación (últimas elecciones) del representante legal y firmantes.
- Original y copia de planilla actualizada de servicios básicos: agua, luz, teléfono de la empresa.
- Tres referencias bancarias o comerciales, las comerciales no deben ser mayores a 1 año.
- Registro único de contribuyentes (RUC) actualizado.
- Nómina de accionistas.
- Estados financieros actualizados y presentados a la Superintendencia de Compañías.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones.
- No debe estar inhabilitado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (Empresa y sus firmantes).
- Formulario 101 del SRI.

Banca Pública - Banco Nacional de Fomento

Requisitos para apertura de cuentas corrientes – persona jurídica.

- Cuenta corriente: monto mínimo de apertura para persona jurídica: 500 USD.
- Copia del R.U.C. o R.I.S.E.
- Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía, identidad, refugiado o pasaporte (en caso de extranjeros) del representante legal y sus firmantes de la cuenta.
- Una (1) copia de Certificado de Votación vigente de representante legal y firmantes autorizados
- Último recibo o planilla cancelada de cualquier servicio básico de la compañía.
- Nombramientos, vigentes e inscritos en el Registro Mercantil del Representante Legal
- Carta del representante legal designando los firmantes autorizados y condiciones de firma.
- Una (1) copia notariada de Escritura de constitución de la empresa, debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Una (1) copia notariada de reformas a estatutos y aumentos de capital.
- Nómina de accionistas
- Certificado de obligaciones y cumplimiento otorgado por la Superintendencia de Compañías, de la existencia legal de la Empresa.
- Estados financieros actualizados y presentados a la Superintendencia de Compañías.
- Dos referencias bancarias y/o comerciales con número telefónico
- Depósito inicial - Tabla de costos y servicios

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Patente municipal

La patente municipal y otros trámites se los puede hacer en las ocho administraciones zonales o en los balcones de servicios municipales de los centros comerciales Condado Shopping, el Recreo o en la zona centro, calle Chile Oe 335 y Venezuela. A partir del mes de febrero, el formulario de declaración del impuesto a la patente 2012 se lo encontrará y podrá ser bajado de la página web del Municipio www.quito.gob.ec

En el mismo se llenarán los datos que se le solicita:

Nombres completos

Razón Social

Representante legal

Número de cédula

Dirección donde va a ejercer la actividad económica

Clave Catastral (dato importante respecto del predio donde se va a ejercer la actividad)

Número telefónico

Actividad económica principal con la que se inscribe la patente

Esta solicitud deberá ser acompañada de los siguientes requisitos:

Solicitud y copia de la cédula para personas no obligadas a llevar contabilidad.

Para personas naturales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad: copia de la cédula y papeleta de votación, constitución de la empresa o acuerdo ministerial y nombramiento del representante legal.

Con estos requisitos en las ventanillas de pago se les categorizará y cobrará el

impuesto de patente en base a las mismas tablas y cálculos que determinan las ordenanzas # 339 y 157. Ese instante será generado el título de crédito para que el contribuyente pague su impuesto de patente municipal.

En el caso de los profesionales están obligados a obtener su patente aquellos que no se encuentran en relación de dependencia pública o privada; es decir aquellos que ejerzan actividades económicas de libre ejercicio.

El cierre de un negocio también debe ser reportado

Tablas de tarifas y techos vigentes que no se han modificado

TABLA DE TARIFAS PARA EL IMPUESTO DE PATENTE			
Desde USD	Hasta USD	Sobre Fracción	Sobre Fracción
	10.000,00		1,00 %
10.000,01	20.000,00	100,00	1,20 %
20.000,01	30.000,00	220,00	1,40 %
30.000,01	40.000,00	360,00	1,60 %
40.000,01	50.000,00	520,00	1,80 %
50.000,01	En adelante	700,00	2,00 %

TABLA DE LIMITES DE CUOTA EN EL IMPUESTO DE PATENTE		
RANGOS DE PATRIMONIO		TECHO
250.000,00	750.000,00	5.000,00
750.000,00	1'000.000,00	6.000,00
1'000.000,00	1'500.000,00	7.000,00

1'500.000,00	2'000.000,00	8.000,00
2'000.000,00	3'500.000,00	10.000,00
3'500.000,00	6'000.000.00	15.000,00
6'000.000,00	10'000.000	20.000,00
10'000.000,00	En adelante	25.000,00

El Municipio capitalino da a conocer las fechas límites para el pago de las patentes municipales:

Para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad:

Si el último dígito de la cédula es:	Fecha Límite de declaración y pago
1	10 de mayo
2	12 de mayo
3	14 de mayo
4	16 de mayo
5	18 de mayo
6	20 de mayo
7	22 de mayo
8	24 de mayo
9	26 de mayo
0	28 de mayo

Fechas límites para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

Si el noveno dígito del RUC es:	Fecha límite de declaración y pago
1	10 de junio
2	12 de junio
3	14 de junio
4	16 de junio
5	18 de junio
6	20 de junio
7	22 de junio
8	24 de junio
9	26 de junio
0	28 de junio

Aprobación de Reglamentos de Seguridad y Salud

Para:

.....
 CIUDADANOS Y EMPRESAS

Descripción:

.....
 Es obligación de las empresas o instituciones que cuenten con más de 10 trabajadores, el elaborar un Reglamento de Seguridad y Salud en donde se contemplen: la identificación de riesgos a los que están expuestos los trabajadores

y las acciones de control de los mismos para prevenir la aparición de enfermedades y accidentes ocupacionales y vigilar la salud de los trabajadores.

Requisitos:

1. Solicitud de aprobación y registro al Director Regional del Trabajo
2. R.U.C
3. Datos generales: Razón social, No. de trabajadores (desglosado en hombres, mujeres, personas con discapacidad, adolescentes, extranjeros, contratistas)
4. Flujo grama operativo: El objeto social o la actividad específica que desarrolla la (persona natural o jurídica) La razón de ser de la organización.
5. Matriz de Identificación y ponderación de Riesgos (Formato A3, color, ponderada).

Procedimiento:

- Definir las actividades principales de la empresa
- Identificar los factores de riesgo y hacer la ponderación en la Matriz respectiva
- Realizar el contenido del Reglamento
- Ingresar en Secretaría General (Recepción de documentos) Adjuntando requisitos indicados.

Aprobación de un Reglamento Interno de Trabajo y Horarios de Trabajo

Para:

CIUDADANOS Y EMPRESAS

Descripción:

Refleja las obligaciones, derechos y prohibiciones dentro de una empresa, tanto para el trabajador como para el empleador, y esta amparado en el Art. 64 del Código del Trabajo

Requisitos:

REGLAMENTO INTERNO

PERSONA JURÍDICA

1. Petición firmada por el representante legal, en la que conste casillero judicial y/o número de teléfono convencional y/o correo electrónico.
2. Un ejemplar de reglamento interno de trabajo con firma original del representante legal.
3. Copia actualizada del R.U.C.
4. Copia del nombramiento de representante legal inscrito en el registro mercantil.
5. Copia de cedula y papeleta de votación del representan.

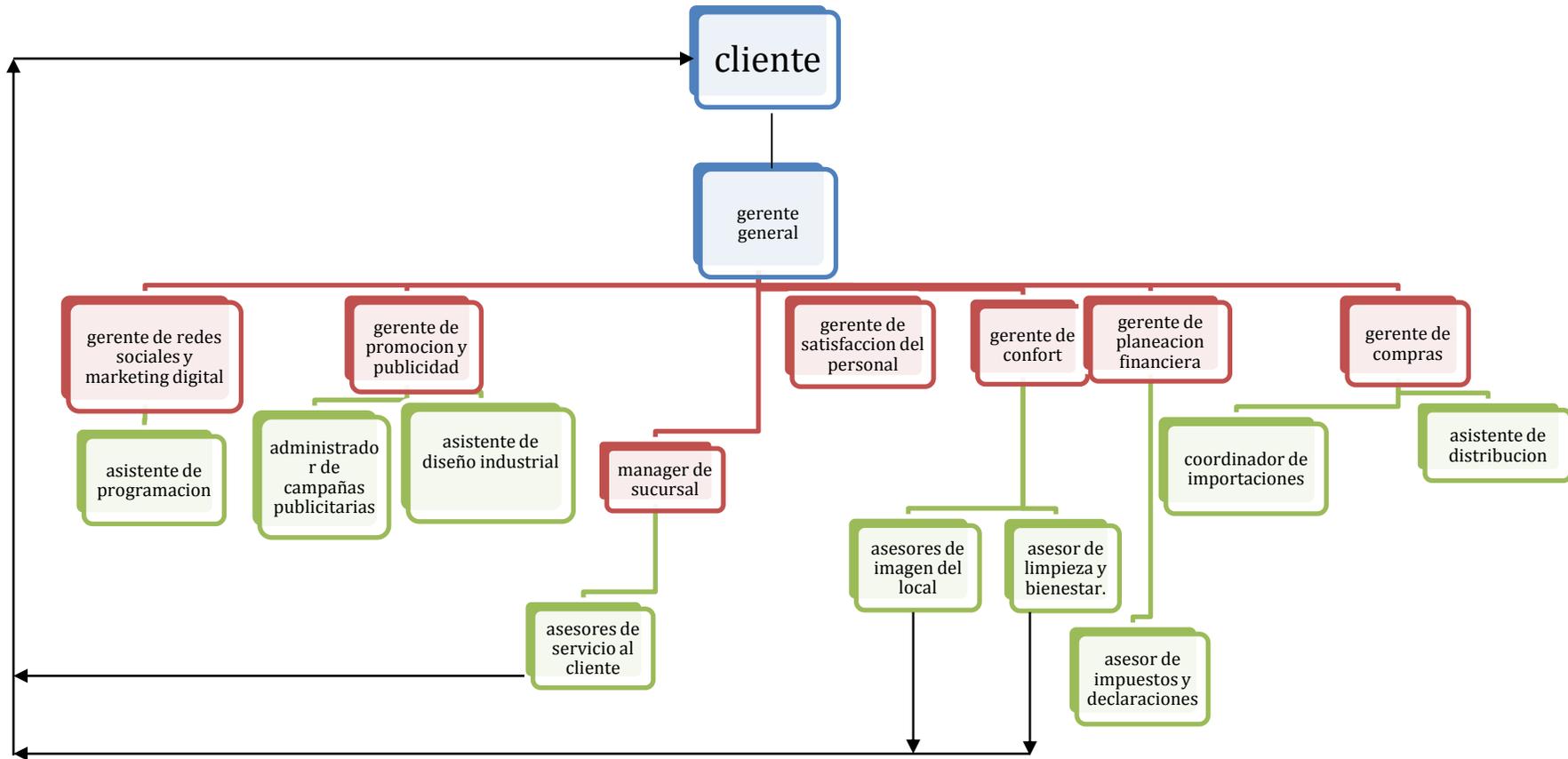
Procedimiento:

-
- Entregar los documentos en la Dirección Regional del Trabajo de la jurisdicción correspondiente: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Pichincha, Napo, Orellana, Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar, Galápagos, Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro, Loja, Zamora Chinchipe.

Costo:

USD	30,00	(Treinta	Dólares)
-----	-------	----------	----------

4.2. Organigrama organizacional



4.3. Perfiles para los distintos puestos de trabajo

Gerente General:

El gerente general debe ser una persona que destaque por su personalidad extrovertida, debe tener un excelente conocimiento de los productos y de la competencia, sus estrategias y sus productos. Además debe tener completado estudios de cuarto nivel ya que es muy importante la experiencia para este puesto y el manejo y toma de decisiones, debe tener capacidad para resolver problemas y no verse afectado por ellos, y debe tener mucho entusiasmo y ganas de hacer crecer a la empresa. Además tiene que estar predispuesto a seguir aprendiendo y a asistir a varias capacitaciones y cursos sugeridos por la junta de accionistas. Debe haber tenido experiencia por lo menos en 2 empresas como gerente general o algún cargo gerencial y que de estas empresas nos den buenas referencias.

Gerente de redes sociales y marketing digital:

El gerente de redes sociales y marketing digital, debe tener algo de conocimientos de programación, pero sobre todo debe saber utilizar todas las herramientas que nos ofrece el internet, además de un excelente manejo de cuentas en Facebook y Twitter sobre todo. Debe haber terminado la universidad graduado en marketing o diseño grafico y además debe haber tomado por lo menos un curso de manejo de herramientas digitales y redes sociales y debe estar dispuesto a tomar cursos mientras trabaja. Además debe saber diseñar páginas web debe tener experiencia en el manejo de las distintas redes sociales, no necesariamente experiencia previa en otras empresas ya que es un cargo nuevo.

Gerente de promoción y publicidad:

El gerente de promoción y publicidad es lo que normalmente se conoce como gerente de marketing, es el encargado de realizar las distintas promociones y campañas publicitarias, además el encargado de recolección y análisis de datos primarios y secundarios además de análisis de la competencia. Debe ser graduado de la universidad en marketing y debe tener conocimientos de finanzas ya que es necesario que este gerente calcule el costo de cada promoción y después medir la efectividad de estas, además debe tener una amplia red de contactos ya que de esta manera puede acceder fácilmente a los distintos medios publicitarios. Además debe mantener constantes reuniones con los proveedores de suvenires para modificarlos de acuerdo con el gusto de la gente e innovar los productos. Debe tener experiencia en el área de marketing y haber trabajado previamente por lo menos en una empresa en esta área, además debe pasar un examen de estrategias de marketing que pondremos como “condición” para que una persona pueda trabajar en este puesto.

Gerente de Satisfacción de personal:

El gerente de satisfacción de personal viene a ser lo que comúnmente llamamos un gerente de recursos humanos, el perfil ideal para este puesto es una persona graduada de la universidad en psicología organizacional, debe tener conocimientos de métodos de motivación, de asignación de trabajos de acuerdo a la personalidad, de selección de personal y sobre todo tener una actitud que agrade a todos. Es muy importante que esté al tanto de problemas de los empleados y ver alguna forma como ayudarlos para que su eficiencia en el trabajo no se vea afectado por situaciones emocionales

personales, además constantemente debe hacer actividades motivadoras que alegren al personal y los motive, además esta a cargo de todos los eventos internos como son concurso del mejor vendedor, entre otras cosas. La experiencia previa específica en el área no es necesaria pero si es importante que tenga experiencia en eventos y en manejo del recurso humano, podría ser un curso o un trabajo previo en esta área.

Gerente de confort y calidad.

El gerente de confort, es el encargado del ambiente de todos los locales, en nuestro caso es de suma importancia ya que debido a nuestro concepto, cada sucursal debe mantener ciertos estándares de decoración y ambientación previamente establecidos por el gerente de confort en conjunto con el gerente general y estos deben ser controlados por el gerente de confort, además de tener conocimientos de decoración de interior, debe tener conocimientos de manejo de personal ya que a su cargo tiene el personal encargado de hacer sentir bien a la gente y de mantener el local limpio y presentable. Además debe tener mucha experiencia en manejo de clientes ya que él será el encargado de manejar todos los problemas que se presenten por parte de los clientes en las sucursales y responder ante estos. Además es el responsable de controlar que todas las recetas sean exactas en todos los locales y que no existan variaciones en sabor ni presentación. Por esta razón también es importante que tenga conocimientos básicos de gastronomía. En cuanto a la experiencia que debe tener la persona que trabaje en este puesto, es importante que sea una persona que haya realizado pasantías o haya trabajado en algún restaurant u hotel, en el área de atención al cliente.

Gerente de planeación financiera:

El gerente de planeación financiera, es el encargado de hacer las proyecciones de la empresa en cuestión de crecimiento y de hacer que esto se cumpla, además es el encargado de llevar el registro de todas las transacciones y movimientos de dinero que se realicen en la empresa y de controlar los gastos en las distintas áreas. Debe ser graduado de la universidad en finanzas y además debe tener características que le ayuden a manejar el personal y además es de suma importancia que tenga en mente bien claro los distintos proyectos que tiene la empresa y los planes de crecimiento para en base a esto realizar las diferentes proyecciones y conjuntamente con los otros gerentes especialmente el de marketing planear estrategias de crecimiento. Como experiencia, es suficiente que este gerente haya recibido varios cursos adicionales a los de la universidad, en finanzas, la experiencia previa no es necesaria, una pasantía en el área basta para que esta persona pueda ejercer este trabajo.

Gerente de compras:

El gerente de compras es el encargado de realizar todas las importaciones de los productos, por eso es de suma importancia que esté familiarizado con todos los aranceles a los distintos productos que importamos, además debe conocer muy bien el mercado de proveedores y potenciales proveedores y buscar las diferentes alternativas para ver cuáles son las más convenientes y cuales tienen el nivel de calidad que buscamos. El perfil de gerente de compras es una persona graduado de la universidad en negocios internacionales, alguien que hable por lo menos 3 idiomas ya que es el encargado de representarnos en el exterior y debe ser una persona extrovertida que

denote confianza. Como experiencia debe haber ya trabajado en el área de compras en alguna otra empresa para que esta persona tenga noción de todos los temas legales y contables de las importaciones, además es importante que siga reforzando los idiomas a lo largo del tiempo por lo que esta persona tendrá que seguir cursos de conversación de los idiomas que ya domina.

Asistente de programación:

El asistente de programación debe tener conocimientos de informática y de páginas web, será el encargado de diseñar la pagina web y manejarla a través del tiempo, trabajara en conjunto con el gerente de redes sociales y marketing digital, puede ser una persona quien trabaje medio tiempo y estudie, no es necesario que haya terminado sus estudios universitarios pero sí que estudie algo referente a programación. Como el perfil de este puesto no es necesariamente una persona graduada de la universidad, el requisito seria que tenga experiencia en diseñar páginas web y que nos presente un portafolio de páginas web previamente diseñadas por esta persona.

Administrador de campañas publicitarias:

Este, será el encargado de administrar cada campaña publicitaria propuesta por el gerente de promoción y publicidad, deben trabajar en conjunto pero el administrador de campañas publicitarias debe estar en constantes reuniones con las distintas empresas que van a apoyar a la nuestra en las campañas, además debe pedir las distintas proformas para las campañas y escoger la más conveniente. El perfil para este puesto es igual una persona graduada de la universidad en marketing o en publicidad.

Asistente de diseño industrial:

El asistente de diseño industrial es el encargado de apoyar con la innovación de productos “suvenires” y del diseño de estos, los cuales serán presentados a las empresas proveedoras de estos productos, además conjuntamente con el gerente de promoción y publicidad deberán diseñar las presentaciones de los envases del café to go y de los distintos productos. El perfil es una persona graduada de diseño industrial que sea muy creativa e innovadora. Debe presentarnos un portafolio de posibles productos para nuestra empresa para demostrar experiencia en diseño industrial.

Asesores de servicio al cliente:

Los asesores de servicio al cliente son todas las personas que tendrán contacto directo con el cliente constantemente, serán quienes toman las órdenes, los cajeros y los sirven los cafés. El concepto asesor viene ya que asesoraran al cliente al momento de la compra describiendo los productos, promociones, etc. El perfil de este empleado es que debe ser una persona muy cortés, alegre, servicial, respetuosa y honesta, no hace falta que haya culminado los estudios universitarios, como dije anteriormente son cualidades humanas las que hacen un buen perfil para este puesto. Para este puesto no se necesita experiencia previa, pero es importante, que pasen unos exámenes donde demuestren mantener una actitud positiva ante situaciones complejas con el cliente.

Asesores de imagen del local:

Los asesores de imagen del local serán los encargados de diseñar la decoración del local conjuntamente con el gerente de confort, es fundamental que esta persona tenga buen gusto y haya culminado sus estudios universitarios en diseño de interiores. Además realizara las cotizaciones de la materia prima para la decoración y de presentarlas al gerente de confort y decidir cuáles son las mejores opciones. La experiencia no hace falta en esta área ya que es importante que el asesor de imagen del local tenga ideas frescas y nuevas para el local y no se vea influenciado por ideas que ha tenido previamente en otros trabajos.

Asesores de limpieza y bienestar:

Los asesores de limpieza y bienestar serán los encargados de la limpieza del local, de que todo se encuentre en perfectas condiciones, piso, mesas, mostrador e inclusive baños. No necesitan haber culminado estudios ni secundarios pero si deben ser muy educados y alegres de tal manera que hagan su trabajo enérgicamente y transmitan una energía positiva a los clientes que observan lo que hacen. No es necesario experiencia previa pero si es importante que en los primeros días de trabajo demuestren que hacen muy bien su trabajo y que cumplanlas expectativas de la empresa en cuestiones de limpieza y bienestar.

Asesor de impuestos y declaraciones:

El asesor de impuestos y declaraciones debe estar muy relacionado con las finanzas y con todas las reformas del estado en base a impuestos, debe estar actualizándose constantemente y será el encargado de realizar las declaraciones de impuestos y todos los trámites tributarios. Para este puesto es importante que esta persona tenga conocimientos de finanzas y derecho, puede ser un estudiante todavía que trabaje a medio tiempo con el deseo de seguir aprendiendo y en un futuro trabaje tiempo completo en la empresa. Como el perfil puede ser un estudiante todavía, no es importante la experiencia previa, conjuntamente con el gerente de planificación financiera pueden irse desarrollando y aprendiendo de manera que se formen de acuerdo a las expectativas de la empresa.

Coordinador de importaciones:

El coordinador de importaciones trabajara en conjunto con el gerente de compras, será encargado de hacer todos los trámites legales para las importaciones, además ayudara a formular los distintos pedidos y recibirá la mercadería y controlará la logística en la bodega principal y entregara los reportes al asistente de distribución y al gerente de compras. No debe tener experiencia previa pero es importante que tenga conocimientos de importaciones mediante cursos o universidad, para que sea de mayor utilidad y eficiencia para la empresa.

Asistente de distribución:

El asistente de distribución será el encargado de repartir los distintos productos a todos los almacenes basándose en sus necesidades, debe estar visitando constantemente los locales y ver que se vende más en cada local y dependiendo de eso planificar los pedidos. Trabaja en conjunto con el coordinador de importaciones y con el gerente de compras. Debe tener experiencia en manejo de logística y en optimización de redes de distribución y haber trabajado en por lo menos una empresa de distribución masiva de bienes o servicios.

4.4. Marketing operativo

- El evento de inauguración se realizara en la tercera semana del mes de Enero, después de ya tener todos los papeles legales realizados, y una vez que el local este diseñado, distribuido y con todas las facilidades listas. Este evento se realizara dos semanas después de haber empezado con la campaña de publicidad.
- Los eventos a los enólogos, son eventos que están dirigidos a enólogos que seria potenciales consumidores de café. Vendrían a hacer eventos de cata de cafés, cada dos meses, para obtener información acerca de los cafés y que la gente pueda dar su punto de vista, también es para de forma directa e indirectamente tener gente que frecuente nuestro local. Estos eventos se realizaran cada 4 meses.
- Los videos YouTube, será comerciales hecho para nuestra cafetería y será publicados en redes sociales, en la más destacada seria YouTube, para que la

gente pueda comentar acerca de los videos y también que pueda ver para así fortalecer su decisión de compra. Por este medio también podremos ver que opinan nuestros consumidores acerca de la cafetería y del producto consumido. Ya que podrán comentar debajo del video.

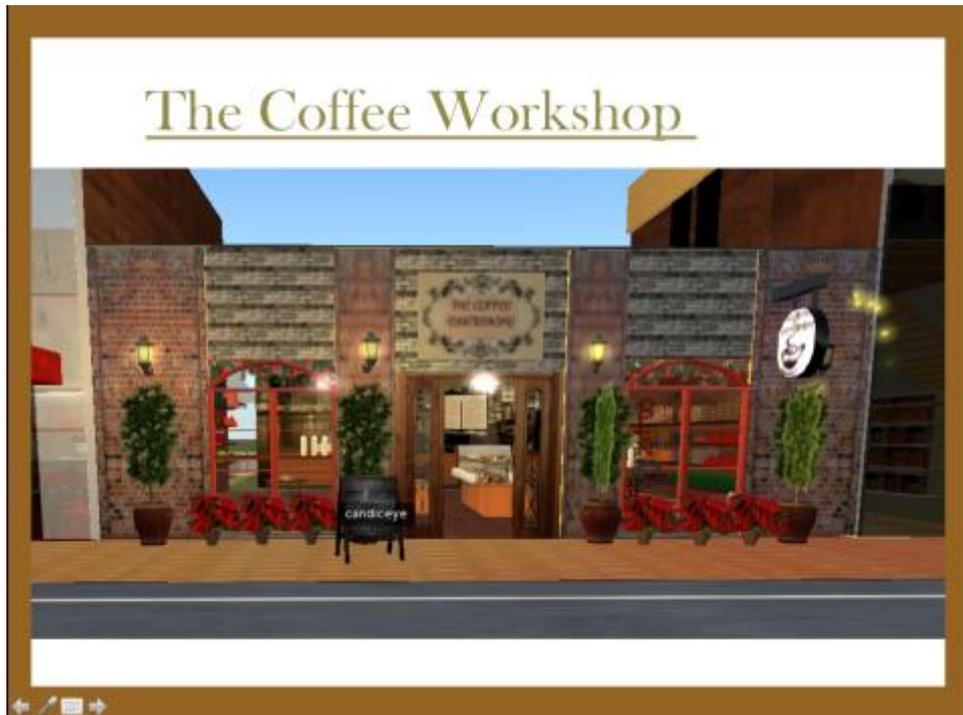
- En la campaña de mailing, se enviarán mensajes a nuestros clientes la primera semana de cada mes, para fortalecer el recordamiento de marca, e incentivar a la compra durante el mes. Serán mails con publicidad acerca del local, informando el café del día para todo el mes y con cupones para incentivar a nuestros clientes a que visiten nuestra cafetería.
- Text messaging será una campaña parecida a mailing pero será mensajes cortos promocionando el café del día, que llegaran a los celulares de nuestros consumidores.
- En la website tendremos toda la información de nuestra empresa como los productos, servicios, tipos de café, café del día, promociones. También tendremos links para conectar con nuestras redes sociales, habrá un link para que la gente pueda poner su CV para que puedan trabajar con nosotros. Habrá un espacio en la pagina para reservaciones de nuestras salas VIP para las reuniones ejecutivas. Esta página web se actualizara a diario para que este actualizado y los clientes puedan ver la página antes de ir al local si es necesario para informarse de cualquier producto que quieran comprar.
- Web feed será un espacio en nuestra página web para que nuestros clientes comenten acerca de nuestros productos y servicios. Criticas constructivas que

nos servirán para mejorar todos aquellos aspectos que no satisfagan a nuestros clientes.

- Las invitaciones personalizadas serán enviadas cada dos meses a nuestros clientes que más frecuenten el local con cupones para que puedan canjear con alguno de nuestros productos. Así verán nuestros clientes que nos preocupamos de ellos, y nos importan.
- En lo que es redes sociales tendremos cuentas en Facebook, Twitter, Instagram y Google Plus para poder hacer publicaciones diarias con productos del día, cupones, información acerca de nuestro local, recordatorios acerca de la reservaciones de las salas VIP, en Twitter publicaremos comentario constructivos acerca del café, sus beneficios, datos relevantes que impacten a nuestro consumidor. En los blogs haremos en espacio para la publicación de recetas, y comentarios acerca de las mismas en donde el público en general puede comunicar a más gente acerca de las recetas que se pueden realizar con café y beneficios para salud con los que aporta el café.
- La COFENAC es una revista especializada de café en el Ecuador, que se publica cada dos meses, haremos afiches para las páginas de esta revista en donde publicaremos nuestros productos, especialidades y comunicaremos acerca de la existencia de nuestra compañía. Así cafeteros del sector estarán interesados en ofrecernos su materia prima para la elaboración de nuestros productos. Como también tendremos entre otras compañías interesadas en trabajar con nosotros.

- En cuanto a las otras revistas en las que haremos publicidad están COSAS, CLUBES y VALLES en las cuales haremos publicidad dirigida a nuestro target principal. Potenciales consumidores que estén interesados en la tener una experiencia diferente asistiendo a THE COFFEE WORKSHOP.

4.6. Diseño de local



5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. Generación de balances

Para el módulo de finanzas decidimos generar el estado de pérdidas y ganancias. Para el PyG utilizamos el cheque promedio el cual es una ponderación de las expectativas de gasto por persona. A continuación el detalle:

Cheque promedio

25%	\$	3.50	\$	0.88
25%	\$	14.00	\$	3.50
50%	\$	5.00	\$	2.50
			\$	6.88

En la proyección el cheque promedio crece de acuerdo a la inflación proyectada a 2012 que es del 5.50%.

Gastos de constitución

Gastos legales	\$	1,300
Gastos de constitución	\$	3,500
Consultants	\$	3,000
Seguros	\$	2,400
	\$	10,200

El número de personas se obtuvo a partir de dos datos. Las personas fijas estimadas que serían 16,591 mensuales en promedio, y las personas extras que atraeríamos gracias a la campaña de marketing que empezaría siendo 1,200 el primer mes y crece de acuerdo al plan de marketing. De la multiplicación del cheque promedio con el número de clientes se obtienen los ingresos por ventas.

El costo de ventas se obtuvo de la ponderación del costo de cada plato, el resultado fue del 19%. De la resta de los ingresos y los costos se obtiene la utilidad bruta. A la utilidad bruta se le resta los gastos del negocio. En el

primer mes se acumularon los gastos de constitución de la empresa, los gastos legales y gastos de menaje. Además, se toman en cuenta los gastos fijos como salarios, marketing, renta, mantenimiento y pago de servicios básicos. Una vez que obtenemos el total de gastos restamos la utilidad bruta menos estos gastos y obtenemos la utilidad ante de impuestos y participación a los trabajadores. No consideramos la utilidad operacional porque no existen ingresos y egresos que correspondan al giro del negocio. A partir del primer año ya se han repartido participación a los trabajadores que es el 15% y se han pagado impuestos, que actualmente es del 22%.

La tasa de descuento que se ha considerado es del 9%, esta tasa representa el costo de oportunidad de nuestro dinero en relación al rendimiento que hubiésemos obtenido en el banco y en relación con la industria de restaurantes que manejan márgenes de rendimientos altos. El VAN se ha obtenido descontando los flujos de la utilidad neta a la tasa de descuento, el VAN para nuestra empresa es \$200.266

La tasa interna de retorno, es decir la tasa a la cual el valor presente es cero, es del 9.01%.

Requerimientos de inicio	
Gastos de inicio	
Gastos de constitución	\$3.500
Legal	\$1.300
Marketing	\$500
Seguros	\$2.400
Renta	\$5.000
Gastos de menaje	\$50.000
Total de gastos de inicio	<u>\$62.700</u>
Activos de inicio	
Efectivo requerido	\$13.650
Inventario de inicio	\$1.603
Otros Activos Corrientes	\$0
Activos largo plazo	\$50.000
Activos totales	<u>\$65.253</u>
Requerimientos totales	<u>\$127.953</u>

5.2. Pérdidas y ganancias

Primer año

Pérdidas y ganancias

	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dec-13
Cheque promedio	\$ 6.88	\$ 6.91	\$ 6.94	\$ 6.97	\$ 7.00	\$ 7.03	\$ 7.07	\$ 7.10	\$ 7.13	\$ 7.16	\$ 7.20	\$ 7.23
Personas	\$ 2,316	\$ 2,632	\$ 3,264	\$ 4,528	\$ 7,057	\$ 12,115	\$ 22,230	\$ 42,462	\$ 82,928	\$ 163,865	\$ 325,746	\$ 649,524
Ventas	\$15,923	\$34,100	\$56,747	\$88,307	\$137,719	\$222,936	\$380,019	\$681,441	\$1,272,814	\$2,446,718	\$4,791,009	\$9,486,852
Costo de ventas	\$14,314	\$30,656	\$51,015	\$79,388	\$123,809	\$200,419	\$341,637	\$612,615	\$1,144,260	\$2,199,599	\$4,307,117	\$8,528,680
Utilidad Bruta	\$1,608	\$3,444	\$5,731	\$8,919	\$13,910	\$22,517	\$38,382	\$68,825	\$128,554	\$247,119	\$483,892	\$958,172
Gastos												
Gastos de constitucion	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200	\$ 10,200
Gastos de menaje	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Salarios	\$ 71,900	\$ 143,800	\$ 215,700	\$ 287,600	\$ 359,500	\$ 431,400	\$ 503,300	\$ 575,200	\$ 647,100	\$ 719,000	\$ 790,900	\$ 862,800
Marketing	\$ 900	\$ 1,800	\$ 2,700	\$ 3,600	\$ 4,500	\$ 5,400	\$ 6,300	\$ 7,200	\$ 8,100	\$ 9,000	\$ 9,900	\$ 10,800
Depreciación	\$ 167	\$ 333	\$ 500	\$ 667	\$ 833	\$ 1,000	\$ 1,167	\$ 1,333	\$ 1,500	\$ 1,667	\$ 1,833	\$ 2,000
Renta	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 45,000	\$ 50,000	\$ 55,000	\$ 60,000
Mantenimiento	\$ 150	\$ 300	\$ 450	\$ 600	\$ 750	\$ 900	\$ 1,050	\$ 1,200	\$ 1,350	\$ 1,500	\$ 1,650	\$ 1,800
Servicios Básicos	\$ 350	\$ 700	\$ 1,050	\$ 1,400	\$ 1,750	\$ 2,100	\$ 2,450	\$ 2,800	\$ 3,150	\$ 3,500	\$ 3,850	\$ 4,200
Gastos operacionales totales	\$ 108,667	\$ 187,133	\$ 265,600	\$ 344,067	\$ 422,533	\$ 501,000	\$ 579,467	\$ 657,933	\$ 736,400	\$ 814,867	\$ 893,333	\$ 971,800
Utilidad Antes de impuestos	\$ -107,058	\$ -290,748	\$ -550,616	\$ -885,764	\$ -408,624	\$ -478,483	\$ -541,085	\$ -589,108	\$ -607,846	\$ -567,748	\$ -409,441	\$ -13,628
Participación a los trabajadores												
Impuesto												
Utilidad Neta	\$ -107,058	\$ -290,748	\$ -550,616	\$ -885,764	\$ -408,624	\$ -478,483	\$ -541,085	\$ -589,108	\$ -607,846	\$ -567,748	\$ -409,441	\$ -13,628
Utilidad Neta/ Sales %	-672.37%	-852.62%	-970.31%	-1003.06%	-296.71%	-214.63%	-142.38%	-86.45%	-47.76%	-23.20%	-8.55%	-0.14%

Proyección 5 años

Pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2013	2014	2015	2016	2017
		1%			
Cheque promedio	\$ 7.05	\$ 7.63	\$ 8.05	\$ 8.49	\$ 8.96
Personas	\$1,318,667	\$ 1,331,854	\$ 1,345,172	\$ 1,358,624	\$ 1,372,210
Ventas	\$9,486,852	\$10,158,447	\$10,824,333	\$11,533,869	\$12,289,914
Costo de ventas	\$8,528,680	\$9,132,444	\$9,731,076	\$10,368,948	\$11,048,632
Utilidad Bruta	\$958,172	\$1,026,003	\$1,093,258	\$1,164,921	\$1,241,281
Gastos					
Gastos de constitucion	\$ 10,200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de menaje	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios	\$ 862,800	\$ 910,254	\$ 960,318	\$ 1,013,135	\$ 1,068,858
Marketing	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800
Depreciación	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Renta	\$ 60,000	\$ 63,300	\$ 66,782	\$ 70,454	\$ 74,329
Mantenimiento	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800
Servicios Básicos	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200
Gastos operacionales totales	\$ 971,800	\$ 992,354	\$ 1,045,899	\$ 1,102,390	\$ 1,161,987
Utilidad Antes de impuestos	\$ -13,628	\$ 33,649	\$ 47,358	\$ 62,531	\$ 79,294
Participación a los trabajadores	\$ -2,044	\$ 5,047	\$ 7,104	\$ 9,380	\$ 11,894
Impuesto	\$ -2,548	\$ 6,292	\$ 8,856	\$ 11,693	\$ 14,828
Utilidad Neta	\$ -9,035	\$ 22,309	\$ 31,398	\$ 41,458	\$ 52,572
Utilidad Neta/ Sales %	-0.10%	0.22%	0.29%	0.36%	0.43%

Proyección 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Efectivo	\$18,658	\$18,658	\$18,658	\$18,658	\$18,658
Inventario	\$71,900	\$71,900	\$71,900	\$71,900	\$71,900
Renta pagada por anticipado	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Equipos del local	\$9,200	\$7,200	\$5,200	\$3,200	\$1,200
Total Activos	\$104,758	\$102,758	\$100,758	\$98,758	\$96,758
Pasivos y Capital					
Pasivos a corto plazo	\$36,156	\$36,156	\$36,156	\$36,156	\$36,156
Pasivos a largo plazo	\$28,891	\$-176	\$-7,644	\$-14,768	\$-21,566
Pasivos totales	\$65,047	\$35,981	\$28,513	\$21,388	\$14,590
Capital	\$48,000	\$48,000	\$48,000	\$48,000	\$48,000
Resultados acumulados	\$-8,289	\$18,777	\$24,245	\$29,370	\$34,168
Total Capital	\$39,711	\$66,777	\$72,245	\$77,370	\$82,168
Total Capital And Liabilities	\$104,758	\$102,758	\$100,758	\$98,758	\$96,758

5.4. Flujo de caja

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2013	2014	2015	2016	2017
Dinero recibido					
Efectivo de ventas	\$ 58.254,78	\$ 52.711,16	\$ 52.366,75	\$ 53.171,65	\$ 54.815,92
Efectivo Subtotal de Operaciones	\$ 58.254,78	\$ 52.711,16	\$ 52.366,75	\$ 53.171,65	\$ 54.815,92
Efectivo Subtotal Recibido	\$ 58.254,78	\$ 52.711,16	\$ 52.366,75	\$ 53.171,65	\$ 54.815,92
Gastos					
Gastos de Operaciones					
Gasto de efectivo	\$ 44.532,80	\$ 45.717,62	\$ 31.126,01	\$ 12.174,22	\$ 18.937,93
Gasto Subtotal de Operaciones	\$ 44.532,80	\$ 45.717,62	\$ 31.126,01	\$ 12.174,22	\$ 18.937,93
Pago de cuentas	\$ 12.833,00	\$ 13.573,51	\$ 9.953,76	\$ 13.733,89	\$ 17.961,21
Gasto Subtotal de Efectivo	\$ 57.365,80	\$ 59.291,13	\$ 41.079,77	\$ 25.908,11	\$ 36.899,14
Flujo de efectivo neto	\$ 888,98	\$ -6.579,97	\$ 11.286,98	\$ 27.263,54	\$ 17.916,78
Balance de Efectivo	\$ 127.183,67	\$ 120.603,70	\$ 131.890,68	\$ 159.154,22	\$ 177.071,00

5.5. ANEXOS

Tasa de descuento	9%
Valor presente	\$98,271
TIR	12%

Cheque promedio

25%	\$	3.50	\$	0.88
25%	\$	14.00	\$	3.50
50%	\$	5.00	\$	2.50
			\$	6.88

Inflación proyectada	5.50%
Inflación mensual	0.46%

6. PROYECCIÓN DE ESCENARIOS EN BASE A FACTORES EXÓGENOS

6.1. Introducción

El éxito de nuestro negocio depende en cierta medida de factores externos sobre los cuales nosotros como individuos no podemos influenciar. Estos factores pueden llegar a impactar en gran medida en el giro del negocio, disminuyendo sus ganancias y por lo tanto determinando su éxito o fracaso. Este módulo trata sobre las herramientas que podemos utilizar para disminuir la incertidumbre sobre estos factores, y por lo tanto, poder atraer a una mayor cantidad de inversionistas, disminuir el riesgo de la empresa, proyectar ganancias más realistas y aumentar el valor de la empresa. Los factores exógenos que se tratarán en este módulo incluyen una generación de escenario partiendo de un análisis sectorial en base.

- Análisis sectorial: alojamiento y servicios de comida
- Proyección de la volatilidad del arriendo del local comercial

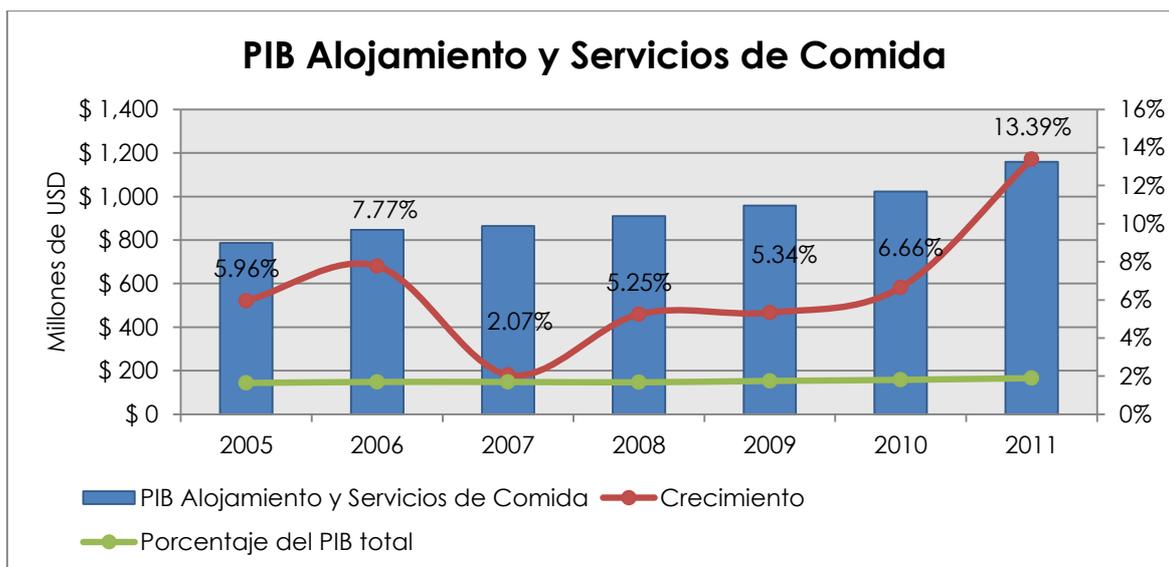
Primero se realizará un análisis sectorial, específicamente subsector de alojamiento y servicios de comida, dentro del cual se encuentran los restaurantes y cafeterías. El propósito de este análisis es conocer el crecimiento del sector de servicios y su importancia dentro de la economía del país. Por ejemplo, si determinamos que los servicios son uno de los componentes de mayor crecimiento dentro del PIB podemos considerar una mayor probabilidad de crecimiento positivo en los siguientes años para el negocio, por otro lado si el sector de servicios pierde importancia en relación a otros componentes podemos concluir que en general hay otros sectores de mayor crecimiento que podrían desplazar a nuestro negocio y disminuir su rentabilidad. A partir de estos datos se partirá para generar el escenario en el punto dos.

En el segundo punto se analizará la evolución del precio de arriendo por metro cuadrado de los locales comerciales y se proyectará tres escenarios: el primero en el cual el precio del arriendo se mantiene estable en los siguientes 5 años y se ajusta con la inflación; el segundo, un escenario optimista en el cual el precio del arriendo disminuye; y el tercer, un escenario pesimista en el cual el arriendo por metro cuadrado sube. El análisis de los escenarios en base a la variación del arriendo es importante dentro de nuestro negocio porque el local que usaremos será arrendado. Conociendo la posible variación del arriendo podemos establecer mejor el costo beneficio de arrendar el lugar y por ejemplo comprar un local comercial.

6.2. Análisis Sectorial: Subsector de Alojamiento y Servicios de Comida

El subsector de alojamiento y servicios de comida es uno de los componentes de PIB. Sus montos han pasado de 786 millones de USD en el 2005 a 1,160 millones de USD en el 2011, con un crecimiento anual promedio del 6.63%. Ha pasado de representar el 1.64% del PIB en 2007 a representar el 1.90% en 2011, lo cual indica una mayor participación dentro de la economía nacional.

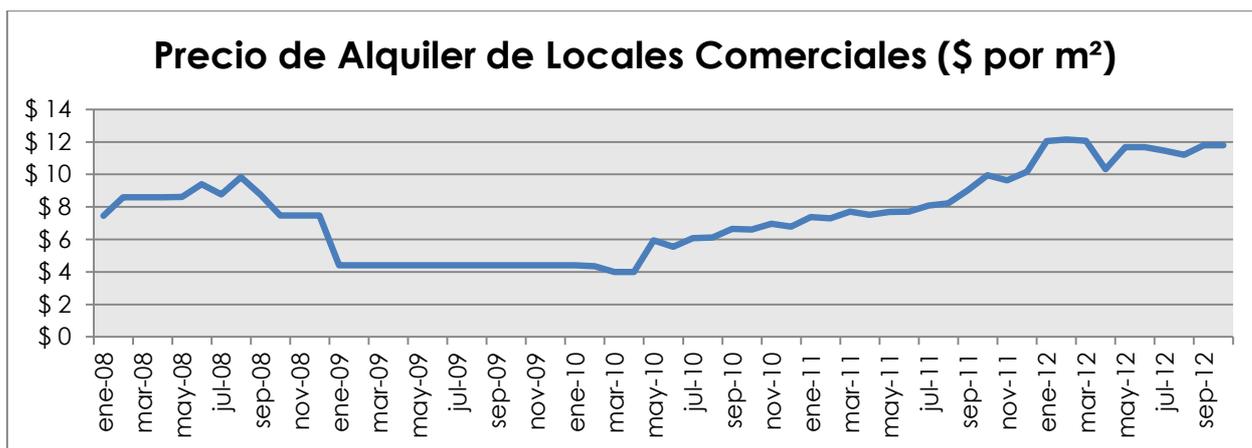
Este subsector está directamente relacionado a nuestro negocio y es un buen indicador de como se ha venido desarrollando el negocio de los restaurantes y cafeterías en relación a los demás componentes del PIB, un alto crecimiento de este sector muestra mayores posibilidades de crecimiento de nuestro negocio y un mejor entorno para futuras expansiones.



Banco Central de Ecuador
Elaboración del autor

Precio de alquiler de los locales comerciales

Dentro del análisis sectorial es importante tomar en cuenta otro de los factores que puede impactar al desarrollo del negocio de cafeterías. Dado que arrendaremos el local donde se desarrollará nuestro negocio es importante conocer el precio que pagaremos por m². El precio de alquiler de los locales comerciales ha pasado de 7.46 USD por m² en enero del 2008 a 11.8 USD por m² a octubre del 2012, con un crecimiento promedio anual del 1.37%. Podemos observar que el precio mantiene una tendencia al alza, con excepción del año 2009 en el cual los precios de alquiler cayeron a 4.4 USD por m², posiblemente debido a la coyuntura de la crisis internacional. Debemos resaltar que estos precios se obtuvieron de un promedio y por lo tanto pueden variar de un local comercial a otro, aun así son un buen indicador de hacia donde se dirigen los precios de los locales comerciales. En el siguiente punto se analizarán tres escenarios en base a la variación de estos precios.



www.vive1.com. Simulador inmobiliario
Elaboración del autor

6.3. Proyección de la volatilidad del arriendo del local comercial

Para la proyección de los escenarios usaremos los precios históricos del arriendo de los locales comerciales por m² que vimos en el anterior análisis. Los escenarios muestran la probabilidad de que el precio de los alquileres suba o baje y como estos pueden representar ganancias o pérdidas para el negocio. Primero, se calculó la desviación estándar de los arriendos por m² y se obtuvo el resultado de 2.59 USD mensuales. Debido a que la proyección de los siguientes años la realizamos anual decidimos obtener la desviación estándar anual, para esto elevamos al cuadrado la desviación estándar y obtuvimos la varianza, una vez que se obtuvo la varianza se multiplicó este valor por 12 que es el número de meses en el año y finalmente se obtuvo la raíz cuadrada de este resultado para conseguir la desviación estándar anual. Los datos y los resultados se resumen en la siguiente tabla.

DATOS DE LA MUESTRA												
Precio de Alquiler de Locales Comerciales (\$ por m²)												
Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Aug-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dec-08	
7.46	8.59	8.59	8.59	8.61	9.39	8.76	9.83	8.75	7.47	7.47	7.47	
Jan-09	Feb-09	Mar-09	Apr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Aug-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dec-09	
4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	
Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	
4.4	4.35	3.99	3.99	5.94	5.54	6.07	6.12	6.65	6.61	6.97	6.78	
Jan-11	Feb-11	Mar-11	Apr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Aug-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dec-11	
7.38	7.3	7.71	7.52	7.69	7.7	8.09	8.22	9.03	9.95	9.63	10.16	
Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Oct-12			
12.05	12.15	12.06	10.32	11.67	11.67	11.47	11.21	11.79	11.8			

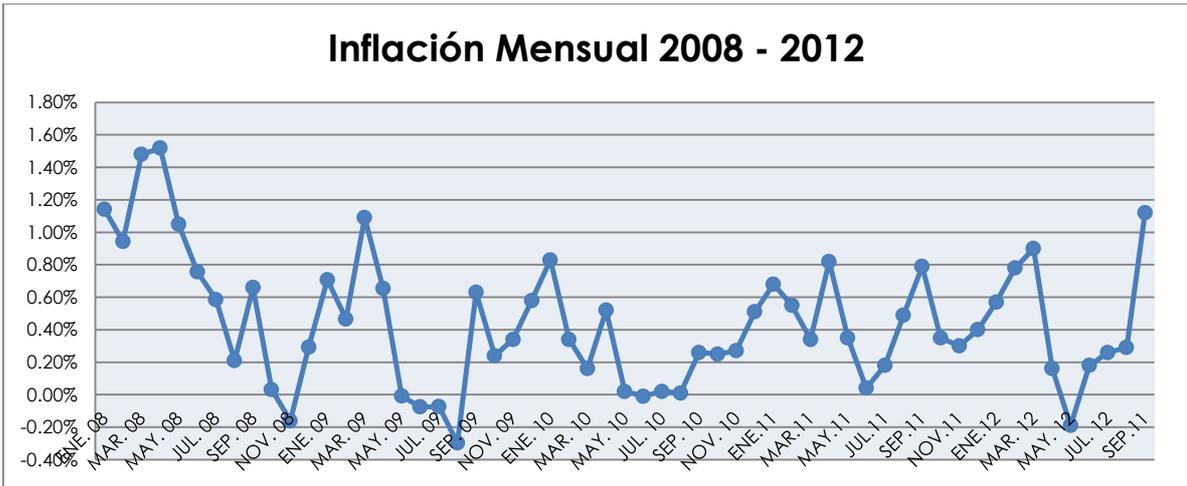
Desviación Estándar Mensual	2.59
Varianza Mensual	6.70
Varianza Annual	80.45
Desviación Estándar Annual	8.97

www.vive1.com

Elaboración del autor

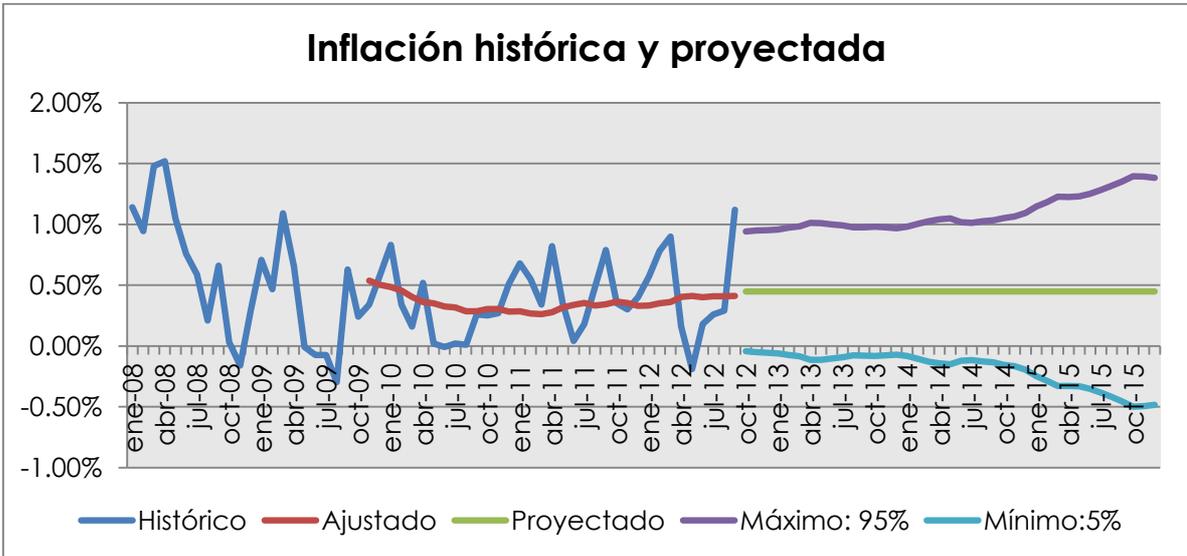
En base a estos datos podemos generar los tres escenarios que nos planteamos. El primero sería el moderado, es decir cuando los precios de los alquiler se mantienen estables alrededor del valor del arriendo al que se cerró en 2012. El segundo, el pesimista, cuando los precios de alquiler suben dos desviaciones estándar por encima del valor del arriendo al que se cerró en 2012, el optimista cuando el precio cae una desviación estándar por debajo del valor del arriendo al que se cerró en 2012. Se decidió utilizar dos desviaciones estándar para el pesimista debido a que el precio de los alquileres por m² es más probable que suba en los próximos años debido a su tendencia, que a que baje, razón por la cual para el optimista solamente se utilizó una desviación estándar.

Para realizar una proyección de escenarios más realistas podemos ajustar al precio de arriendo por m² de los locales comerciales a la inflación. Para esto proyectamos la inflación a través de series de tiempo con el programa Crystal Ball. A continuación los datos mensuales que se usaron:



Banco Central del Ecuador
Elaboración del autor

Con estos datos se procedió a correr el programa y la serie que más se ajustó a los datos fue el promedio móvil simple. Esto nos dio como resultado una media del 0.45% mensual, una desviación estándar del 0.40%, un máximo del 1.52% y un mínimo del -0.30%. A continuación los resultados:

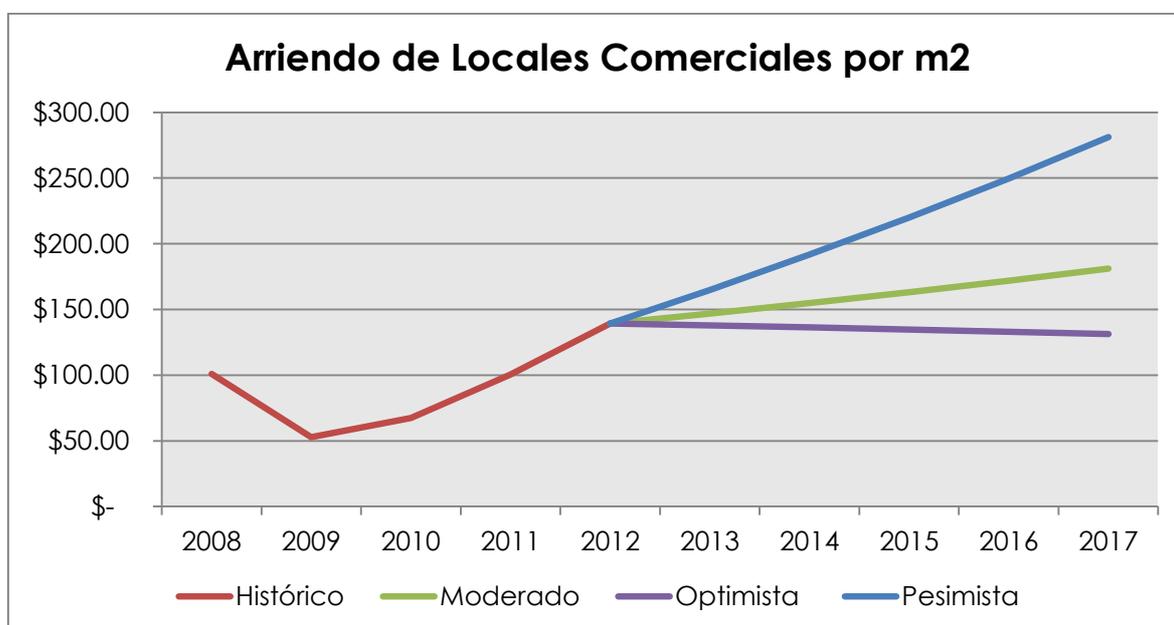


Crystal Ball
Elaboración del autor

Media	0.45%
Desv. Estándar	0.40%
Mínimo	-0.30%
Máximo	1.52%

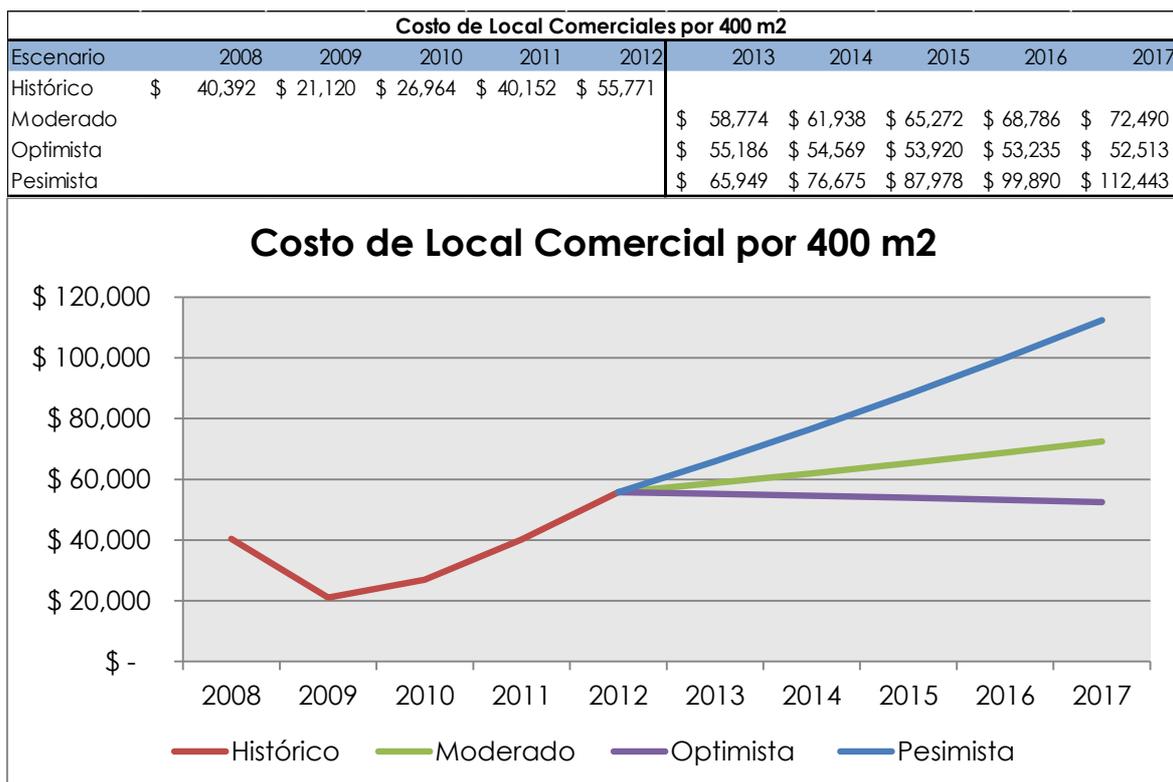
Como podemos ver no existe estacionalidad en la serie de tiempo, por lo cual la inflación que se usará para ajustar las proyecciones de los tres escenarios será la media que es 0.45% mensual, como nuestra proyección para los próximos 5 años es anual usaremos el valor de 5.38%. A continuación los escenarios ajustados a la variación del precio del m2 de alquiler y a la inflación proyectada:

Arriendo de Locales Comerciales por m2										
Escenario	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Histórico	\$ 100.98	\$ 52.80	\$ 67.41	\$ 100.38	\$ 139.43					
Moderado						\$ 146.93	\$ 154.84	\$ 163.18	\$ 171.97	\$ 181.22
Optimista						\$ 137.97	\$ 136.42	\$ 134.80	\$ 133.09	\$ 131.28
Pesimista						\$ 164.87	\$ 191.69	\$ 219.95	\$ 249.72	\$ 281.11



Crystal Ball
Elaboración del autor

La proyección del precio de arriendo de los locales por m2 nos ayuda a tener una idea de los precios futuros que tendremos que pagar por nuestro local. Para tener una idea más realista podemos ajustar los escenarios a la cantidad real de m2 que tendrá nuestro local. A continuación los resultados para 400 m2 que es el tamaño planeado de nuestro local.



Crystal Ball
Elaboración del autor

En base a las proyecciones podemos ver que para 2012 el costo del local comercial por 400 m2 es de 55,771 USD, casi lo que teníamos planeado desde un inicio, es decir 5,000 USD mensuales. Podemos ver que en el escenario moderado, en el cual solo se toma en cuenta la inflación proyectada, el costo del local llega a los 72,490 USD en el 2017 o 6,041 USD mensuales. En el escenario optimista, en el cual se toma en cuenta la inflación proyectada y se resta una desviación estándar anual el valor baja a 52,513 USD en el 2017 o 4,376 USD mensuales. En el escenario pesimista, en el cual se toma en cuenta la inflación proyectada y se aumenta el costo del arriendo en dos desviaciones estándares anuales, al valor llega a 112,443 USD en el 2017 o 9,370 USD mensuales.

En base a este modelo podemos determinar los posibles costos de arriendo y tomar algunas decisiones importantes. Por ejemplo, consideremos el escenario pesimista, en el cual costo del arriendo aumenta de manera considerable, en este

escenario sería imprescindible tomar decisiones como: optimizar espacio y hacer un mejor uso él, arrendar locales más pequeños, o incluso considerar comprar un local comercial y evitar el gasto del arriendo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Los puntos del 1 al 6 se realizaron en grupo, por lo cual la información que contengan estos capítulos no son de propiedad explícita del autor.
- Anecafe. Asociación nacional de exportadores de café.
<http://www.anecafe.org.ec/quienes-somos>. Extraído el 15-10-2012.
- Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/>. Extraído el 15-11-2012.
- Consejo Cafetero Nacional. <http://www.cofenac.org/>. Extraído el 03-11-2012.
- Corporación Financiera Nacional. <http://www.cfn.fin.ec/>. Extraído el 25-11-2012.
- Ecuador en Cifras. <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>.
Extraído el 15-11-2012.
- Ministerio de Relaciones Laborales. <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>.
Extraído el 03-11-2012.
- Simulador Inmobiliario. www.vive1.com. Extraído el 20-11-2012.
- Superintendencia de Bancos y Seguros.
http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index. Extraído el 03-11-2012.
- Superintendencia de Compañías. <http://www.supercias.gov.ec/>. Extraído el 19-10-2012.