

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de negocios para la creación de Lucerna Executive Coffee Place,
cafetería especializada en el segmento ejecutivo y empresarial en la
ciudad de Quito.**

Gissela Paulina González Urquiza

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas (MBA).

Quito, 26 de Octubre del 2009

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Plan de negocios para la creación de Lucerna Executive Coffee Place,
cafetería especializada en el segmento ejecutivo y empresarial en la
ciudad de Quito.**

Gissela Paulina González Urquiza

Fabrizio Noboa S. PhD
Director de la Maestría en Administración de Empresas
y Director de Tesis

Matías Santana, PhD (c)
Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Octubre de 2009

© Derechos de autor
Gissela Paulina González Urquiza
2009

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis queridos padres y hermanos a quienes los considero el mejor ejemplo de esfuerzo y superación.

A mi esposo Javier por su incansable apoyo y amor incondicional...

Agradecimientos

Deseo dejar constancia de mi más profundo y sincero agradecimiento al Director de Tesis PhD Fabrizio Noboa ya que sin su ayuda y valiosos conocimientos todo este trabajo habría sido imposible de realizar. Quiero hacer extensivo mi agradecimiento al PhD (c) Matías Santana por su importante asesoría plasmada en este trabajo.

Resumen

El presente plan de negocios muestra el esquema para la creación de una cafetería especializada en el segmento de ejecutivos y empresarios de la ciudad de Quito. El proyecto inicia con el análisis de la oportunidad de negocio de acuerdo a los resultados obtenidos a través de una investigación de mercados. Complementariamente se presenta los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan al sector de cafeterías y restaurantes a nivel local y nacional. Se incluye la evaluación externa de la industria concluyendo en los lineamientos que determinan el direccionamiento estratégico del negocio. Finalmente, se presenta el mix de mercadeo y la evaluación financiera del proyecto, constituyéndose en una propuesta válida para inversionistas, empresarios y público en general interesado en crear un negocio en el sector de cafeterías y restaurantes en la ciudad de Quito.

Abstract

This business plan shows the outline for the creation of a coffee place specialized in executive and business segment of the city of Quito. The Project begins with an analysis of the business opportunity according to the results obtained through marketing research. Additionally presents the economic, political, social and technological developments affecting the sector of coffee places and restaurants locally and nationally. It includes the external evaluation of the industry and the guidelines that determine the strategic direction of the project. Finally, it is presented the marketing mix and financial evaluation, constituting this analysis a valid proposal for investors, entrepreneurs and general public interested in creating a business in the area of coffee places and restaurants in the city of Quito.

Tabla de Contenido

Derechos de autor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Tabla de Contenido.....	viii
Índice de Figuras.....	x
Tablas.....	x
Gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Introducción.....	xii

CAPÍTULO I

1.1	Diseño de la investigación de Mercado.....	1
1.2	Realización de la investigación de mercado.....	2
1.3	Resultados de la encuesta.....	2
1.4	Demanda potencial.....	5

CAPÍTULO II

2.1	Situación macroeconómica del Ecuador.....	8
2.2	Tendencias de consumo de alimentos y bebidas fuera de casa.....	12
2.3	Análisis Sectorial.....	13
2.4	Análisis de la Competencia.....	20

CAPÍTULO III

3.1	Estrategia Genérica.....	23
3.2	Cadena de Valor Lucerna Executive Coffee Place.....	24
3.3	Perspectivas estratégicas.....	28
3.4	Misión, Visión y Objetivos.....	31
3.5	Organigrama inicial.....	32

CAPÍTULO IV

4.1	Objetivos de Marketing.....	34
4.2	Mix de Marketing.....	34

CAPÍTULO V

5.1	Direccionamiento financiero.....	41
5.2	Supuestos	41
5.3	Entorno financiero del negocio	43
5.4	Evaluación Financiera del Proyecto.....	45

CAPÍTULO VI

6.1	Conclusiones	50
6.2	Recomendaciones	51

Bibliografía	52
Anexos	54

Índice de Figuras

Tablas

Tabla 1.1: Población consumidora de café en la segmento	6
Tabla 1.2: Población interesada en el concepto de Lucerna Executive Coffee Place	6
Tabla 1.3: Demanda potencial aparente en dólares	7
Tabla 2.1: Evolución del PIB período 2004 - 2008	8
Tabla 2.2: PIB sector Hoteles y Restaurantes	9
Tabla 2.3: Inflación mensual de Enero-08 a Enero-09	9
Tabla 2.4: PEA por ocupación Cantón Quito	10
Tabla 2.5: Datos mapa estratégico	21
Tabla 4.1: Plan de medios	39
Tabla 4.2: Pautaje en medios	40
Tabla 5.1: Flujo de efectivo del proyecto	45
Tabla 5.2: VAN del Proyecto	46
Tabla 5.3: TIR del Proyecto	46
Tabla 5.4: Costo – Beneficio	47
Tabla 5.4: PRI	47
Tabla 5.5: Razón de endeudamiento	48
Tabla 5.6: Rendimiento sobre activo	48
Tabla 5.7: Rendimiento sobre las ventas	49

Gráficos

Gráfico 2.1: Esquema del modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter aplicado al sector de estudio	13
Gráfico 2.2: Mapa estratégico cafeterías – Quito Año 2009	22
Gráfico 3.1: Perspectivas de implementación de la estrategia de Enfoque de Diferenciación	31
Gráfico 3.2: Organigrama estructural Lucerna Executive Coffee Place	33
Gráfico 3.3: Organigrama funcional Lucerna Executive Coffee Place	33
Gráfico 4.1: Logotipo	35

Índice de anexos

ANEXO NRO. 1 - Nota metodológica: Diseño de investigación de mercado	55
ANEXO NRO. 2 - Cuestionario.....	59
ANEXO NRO. 3 - Resultados de la investigación de mercado	62
ANEXO NRO. 4 - Análisis de los competidores.....	77
ANEXO NRO. 5 - Descripción de puestos y funciones	81
ANEXO NRO. 6 - Menú Lucerna Coffee Place	83
ANEXO NRO. 7 - Manual de identidad	84
ANEXO NRO. 8 - Diseño de local	85
ANEXO NRO. 9 - Comparación de precios	86
ANEXO NRO. 10 - Mapa de densidad empresarial Quito	87
ANEXO NRO. 11 - Artes campaña publicitaria.....	88
ANEXO NRO. 12 - Inversión en activos fijos y diferidos	92
ANEXO NRO. 13 - Sueldos y beneficios	95
ANEXO NRO. 14 - Gastos del proyecto	96
ANEXO NRO. 15 - Capital de trabajo.....	96
ANEXO NRO. 16 - Financiamiento	97
ANEXO NRO. 17 - Costos por receta estándar	98
ANEXO NRO. 18 - Ingresos	101
ANEXO NRO. 19 - Costos - consumo promedio	101
ANEXO NRO. 20 - Balance general	102
ANEXO NRO. 21 - Balance de resultados	103
ANEXO NRO. 22 - TMAR	103
ANEXO NRO. 23 - Simulación Crystal Ball	104

Introducción

El presente plan de negocios muestra el esquema para la creación de una cafetería especializada en el segmento de ejecutivos y empresarios de la ciudad de Quito.

El documento ha sido dividido por capítulos analizando la oportunidad de negocio de acuerdo a los resultados obtenidos a través de una investigación de mercados. Complementariamente se presenta los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan al sector de cafeterías y restaurantes a nivel local y nacional.

La evaluación externa de la industria define su intensidad competitiva de acuerdo al esquema propuesto por Michael E. Porter en su libro Estrategia Competitiva (1980), concluyendo en los lineamientos que determinan el direccionamiento estratégico del negocio. La selección de la estrategia genérica y la propuesta de una ventaja competitiva a través de la cadena de valor para la cafetería se desarrollan en el Capítulo 3.

El documento muestra además los objetivos estratégicos y el mix de mercadeo a implementarse en el segmento de ejecutivos y empresarios, cuya principal característica es la obtención de calidad y buen precio, incluyendo los presupuestos y grid de pautaaje publicitario en medios ATL y BTL.

Finalmente, se presenta la evaluación estratégica del negocio determinando su factibilidad a través de diversos indicadores como el VAN, TIR, Costo Beneficio al accionista, Período de Recuperación de la inversión y las razones financieras de endeudamiento y rentabilidad.

El plan de negocios concluye en la factibilidad de acuerdo a los análisis realizados, constituyéndose en una propuesta para inversionistas, empresarios y público en general interesado en crear un negocio en el sector de cafeterías y restaurantes en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO I

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La presente sección muestra el estudio de mercado realizado para identificar las condiciones de compra, gustos y preferencias del consumidor en términos de consumo de café en establecimientos de alimentos y bebidas.

1.1 Diseño de la investigación de Mercado

La investigación de mercado aplicada es descriptiva, de carácter cuantitativo y utiliza fuentes primarias para la recolección de la información, esto permite la obtención de datos cuantificables sobre el comportamiento y las condiciones en las que el grupo objetivo (profesionales, técnicos y empleados de oficina) actúan frente a la propuesta de creación de una cafetería.

El instrumento utilizado para el levantamiento de información es la encuesta, método seleccionado por la facilidad que implica su aplicación, medición e interpretación estadística posterior; además, permite obtener información cuantificable sobre los datos de mercado sin que ésta pueda ser interpretada de forma subjetiva como puede ser el caso de los grupos focales.

Los datos obtenidos responden a la aplicación de 196 encuestas en un muestreo aleatorio simple realizado en la ciudad; el número de sujetos muestrales se obtuvo a través de la fórmula para poblaciones infinitas, de un universo conformado por la Población Económicamente Activa según grupo ocupacional en total 254.903 personas en el Cantón Quito (CONCEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, 2006). Para una referencia conceptual sobre el diseño de la investigación de mercado, ver Anexo 1.

La investigación busca identificar el comportamiento actual del consumidor, las preferencias y atributos buscados en el producto central, su comportamiento futuro y la prueba de concepto del negocio de acuerdo a las tendencias de consumo de café en el grupo objetivo.

1.2 Realización de la investigación de mercado

El cuestionario fue diseñado de acuerdo con las necesidades de información identificadas y al esquema propuesto por Naresh Malhotra en su libro 'Investigación de Mercados' (2006), usando escalas y preguntas de opción múltiple que facilitan la obtención de información (Ver Anexo 2). Como paso previo a la aplicación de la investigación formal se realizó una prueba piloto, con una muestra de 10 sujetos pertenecientes al segmento; el pre-test identificó confusión en los entrevistados al contestar dos preguntas, mismas que fueron redactadas de forma más clara y separadas para evitar confusiones y extraer información de mejor calidad; adicionalmente, una pregunta fue eliminada por generar excesiva confusión.

La encuesta se aplicó en el sector centro norte de la ciudad de Quito, el 12 y 13 de Julio del presente año, en las afueras del Centro Comercial Iñaquito (C.C.I.) y en los alrededores de la Plaza Foch; las encuestas fueron realizadas por un equipo de 4 personas, encuestadores que fueron capacitados previamente en los objetivos, forma de aplicación del cuestionario y los resultados del pre-test con el fin de evitar posibles errores en la recolección de la información; además, el equipo fue supervisado por la autora mientras se realizó el levantamiento de la información.

Las encuestas aplicadas fueron 100% válidas y su tabulación se realizó a través de un sistema de codificación, la información recolectada se ha expresado en gráficos para su mejor entendimiento y análisis. (Ver Anexo 3).

1.3 Resultados de la encuesta

- Comportamiento actual

El segmento de profesionales, técnicos y empleados de oficina se muestra como un consumidor de café regular con un promedio per cápita de dos tazas diarias en el 65,04% de las personas. El consumo de esta bebida es mayor como parte del desayuno y en las horas de la mañana principalmente en hogares y oficinas.

La visita a cafeterías es regular en 67,01% de los sujetos encuestados con una frecuencia diaria y semanal; entre los preferidos por el segmento están Coffee Tree, Sweet & Coffee y Café Sutra con 7 a 12 visitas por mes. La infraestructura, los altos montos de gastos publicitarios y el tiempo de permanencia en el mercado son característicos de estas empresas que intensifican la rivalidad de los competidores.

Los profesionales, técnicos y empleados de oficina, en su mayoría, registran ingresos inferiores a los US 600 y hasta los US 1.500 dólares y horarios de trabajo tiempo completo, situación que influye en el consumo y horario de visita a las cafeterías; así, el consumo promedio más regular en estos establecimientos se encuentra entre los US 6 y 10 dólares y la hora de afluencia a estos lugares es prioritariamente de 18:00 a 20:00 horas.

El comportamiento actual de los consumidores es idóneo para la creación de una cafetería, los ingresos, las cantidades de consumo y la frecuencia de visita los establecimientos pueden garantizar un flujo importante de clientes y un crecimiento acelerado si se compite al mismo nivel de las cadenas de cafeterías existentes en Quito.

- Preferencia y atributos

Las preferencias del segmento estudiado resaltan la necesidad de consumir productos de calidad, con buen precio y soportados en un excelente servicio. La tendencia a preferir lugares cercanos tanto a casa como a lugar de trabajo son determinantes al momento de visitar una cafetería, lo que muestra que a mayor cobertura geográfica a través de sucursales, mayor posibilidad de obtener clientes regulares.

El mercado se muestra dividido en este sentido, el consumo de café en lugares diferentes al hogar es regular en el 49,49% de los encuestados, mientras que el 50,51% restante prefiere consumirlo únicamente en su casa.

Los lugares donde consumen mayormente café los encuestados son: las cafeterías en un 40,21%, la oficina o lugar de trabajo con el 22,68% y el consumo a través de máquinas expendedoras con el 19,59%.

El 67,01% de las personas visitan cafeterías con una frecuencia entre semanal y quincenal; las más visitadas según la investigación son: Coffee Tree, Sweet & Coffee y Café Sutra, todas con una frecuencia de visita mayor a 60; el promedio de visitas por cada uno es de 12 para el primer caso y de 7 para el segundo; esto evidencia que los competidores primarios son cadenas con tiempo en el mercado con infraestructura de gran magnitud y varias especialidades en sus menús.

El promedio del gasto en los establecimientos por persona es entre 6 y 10 dólares en el 48,45% de los casos, el horario preferido para visitar una cafetería es el de 18:00 a 20:00 horas según el 48,45% de las personas, esto evidencia que el consumo se incrementa en los horarios nocturnos en especial de los profesionales cuyo horario de trabajo es generalmente de tiempo completo.

Las variedades de café preferidas por el segmento son: Capuchino (80,41%), Mocaccino (75,26%), Espresso (57,73%) y Cafés con licor (43,3%).

- Comportamiento futuro

El comportamiento futuro del consumidor no muestra la posibilidad de un cambio importante en el consumo de café o la visita a cafeterías, por el contrario sugiere que mejorar el sabor de la bebida haciéndola más concentrada, incentivará en el corto plazo su compra y que reducir el precio incrementará la visita de consumidores regulares de café potenciando el negocio.

El menú de la cafetería deberá contener estas ofertas a fin de ser competitivo en función de las necesidades del mercado.

Las opiniones en torno a la decoración del negocio se muestran divididas, de las opciones propuestas resaltan dos, Empresarial y Colonial con el 22,96% y el 21,94% respectivamente. Las propuestas de menor eco en los encuestados son la opción futurista y minimalista con el 13,78% y 12,76%.

Entre las sugerencias recibidas resaltan las siguientes: artesanal, relacionada con arte y música, ecológica.

- Prueba de concepto

El concepto propuesto es:

“LUCERNA EXECUTIVE COFFEE PLACE promete un delicioso viaje al paladar a través de un variado menú de bebidas a partir del café preparadas a la vista del consumidor bajo estrictas normas de calidad e higiene pensado para quienes buscan un lugar tranquilo pero moderno, donde pueda disfrutar de un buen café tipo gourmet con los amigos o empresarios; y, deliciosos bocaditos de sal y dulce. Contamos con red de Internet inalámbrica, zona de fumadores y espacios para lectura con variada selección de libros y revistas, decorado con elegancia y estilo; un sitio donde el ejecutivo o empresario puede relajarse, organizar su día o cerrar negocios mientras disfruta del mejor café” (Gissela González).

El nivel de aceptación es alto. El 93,73% del segmento identifica la propuesta como positiva, esto también contrasta con el alto porcentaje de personas que responden que visitarían inmediatamente o dentro de la primera semana de operación a la cafetería, dispuestos a consumir entre uno y tres dólares el 79,59% de ellos.

En conclusión, la investigación primaria muestra que las condiciones de consumo de café en los profesionales, técnicos y empleados de oficina, la frecuencia de visita a cafeterías, la perspectiva futura de mantenerse e incrementar la compra de la bebida y la aceptación del concepto propuesto definen la existencia de la oportunidad de negocios para la creación de una cafetería en la ciudad de Quito.

1.4 Demanda potencial

Con los datos proporcionados por la investigación de mercado, a través de aproximaciones sucesivas se determina la demanda potencial de la cafetería, tomando como base la población de profesionales, técnicos y empleados de oficina (254.903 personas).

Del total del universo, se ha calculado la participación de los profesionales, técnicos y empleados cuyo consumo de café es regular (65,04%) según los datos recolectados,

dando un total de 165.789 personas.

Tabla 1.1: Población consumidora de café en la segmento

	Porcentaje	Población (personas)
Población total de Profesionales, empleados de oficina y técnicos	100%	254.903
Personas que consumen café de forma regular	65,04%	165.789

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Autora

Establecido el total de personas que gustan beber café, se obtiene a través de otra aproximación la cantidad de potenciales consumidores interesados en visitar la cafetería Lucera Executive Coffee Place, la cifra se obtiene multiplicando la población consumidora de café por el porcentaje de aceptación del concepto, 93,73% de acuerdo a la investigación.

Tabla 1.2: Población interesada en el concepto de Lucerna Executive Coffee Place

	Porcentaje	Población (personas)
Personas que consumen café de forma regular	100%	165.789
Interés en el concepto	93,73%	155.394

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Autora

Finalmente, el cálculo de la demanda potencial aparente en dólares se obtiene multiplicando el número total de personas interesadas en el concepto por la cantidad promedio de dólares consumo sugerida por los encuestados en la pregunta 10 de la investigación de mercados (Ver anexo 3), 10 dólares por persona. De esta manera la tabla 1.3 muestra la relación.

Tabla 1.3: Demanda potencial aparente en dólares

	Población (personas)	Consumo promedio	Total demanda en dólares
Total de consumidores interesados en el concepto en el segmento profesional, técnico y empleado de oficina	155.394	\$ 10,00	\$ 1.553.940,00

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autora

La demanda potencial del proyecto es de 1.553.940,00 dólares, con un número de 155.394 potenciales consumidores en la ciudad de Quito.

El capítulo siguiente analiza los factores que afectan al sector de hoteles y restaurantes, además de medir la intensidad competitiva a la que se enfrentará el negocio a crear.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS EXTERNO

La creación de un negocio implica la determinación de varios análisis de importancia para la identificación del entorno en el que se desarrollará; la idea de implementar una cafetería en la ciudad de Quito se relaciona de forma directa con tres aspectos: el entorno económico referente al sector de hoteles y restaurantes, las tendencias de alimentación y consumo de café preparado de la población ecuatoriana y el marco político legal que afecta el funcionamiento de este tipo de negocios.

2.1 Situación macroeconómica del Ecuador

El PIB Ecuador registra un crecimiento de 5,32% al cierre del año 2008; sin embargo no ha sido equitativo para todos los sectores productivos; la construcción, el comercio y la manufactura tiene participaciones superiores al 0.30% a diciembre del mismo año; por el contrario el sector petrolero registró un saldo negativo en su contribución del -0,42% (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2008).

Tabla 2.1: Evolución del PIB período 2004 - 2008

FECHA	VALOR
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autora

La idea de negocio forma parte de la rama de hoteles y restaurantes que, según la distribución del PIB por actividad, en los últimos años ha tenido un crecimiento del 5.04% promedio por año. Hasta el año 2007 su crecimiento fue de 7.23% y la proyección del año 2008 hasta el mes de junio llega al 3.73%. A pesar del crecimiento sostenido del sector la participación en el PIB nacionales apenas del 1.34%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.2: PIB sector Hoteles y Restaurantes

Período / Industrias	PIB	Hoteles y restaurantes	Participación % Hoteles y Restaurantes	Variación anual PIB Hoteles y Restaurantes
AÑOS	MILES DE DÓLARES		PORCENTAJE	
2004	28.635.909	534.134	1,87%	3,38%
2005	32.642.225	561.634	1,72%	4,68%
2006	37.186.942	602.338	1,62%	6,00%
2007	41.763.230	648.672	1,55%	7,23%
2008	45.789.374	685.923	1,50%	3,73%*

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora

La tabla 2.2 muestra un crecimiento del sector de hoteles y restaurantes importante desde el 2004, las condiciones económicas ofrecen oportunidades para la creación de la cafetería desde la óptica del desarrollo económico general. Según el Banco Central se prevé al año 2009 un crecimiento del 3,50% al mes de junio.

En términos de inflación, el año 2008 cerró con valor anual de 8.36%, al mes de febrero del presente año el índice se ubica en el 1,18%. De acuerdo a los registros del Banco Central la inflación en los servicios que brindan hoteles y restaurantes es del 1.04%.

Tabla 2.3: Inflación mensual de Enero-08 a Enero-09

FECHA	VALOR
Enero-31-2008	4,19
Junio-30-2008	6,69
Enero-31-2009	8,36

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autora

La inflación es uno de los indicadores de mayor relevancia para la creación de la cafetería, el encarecimiento de los insumos por efectos de la inflación es una amenaza directa para su operación, tal es así que los principales productos afectados por el índice inflacionario son los alimentos, cuyo porcentaje de incremento en el precio al mes de enero fue de 13,07% (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009); productos como: vegetales y frutas necesarios para actividades de preparación de alimentos y bebidas encabezan la lista de mayor participación en la inflación mensual.

En términos de situación laboral, éste es un indicador de relevancia tanto para el consumo de productos como para la oferta de mano de obra necesaria para la operación

de la cafetería, aunque de forma regular este tipo de negocios están orientados a todos los segmentos económicos, el nivel ocupacional en conjunto con el estatus socioeconómico define el segmento al que se dirigirá; a fin de ilustrar esta relación se analiza el PEA de la ciudad de Quito por ocupación (INEC, s.n).

Tabla 2.4: PEA por ocupación Cantón Quito

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	786.691	478.081	308.610
MIEMBROS, PROFESIONALES			
TÉCNICOS	144.121	83.302	60.819
EMPLEADOS DE OFICINA	70.389	32.977	37.412
TRAB. DE LOS SERVICIOS	138.327	66.784	71.543
AGRICULTORES	26.659	18.784	7.875
OPERARIOS Y OPERADORES			
DE MAQUINARIAS	214.392	176.411	37.981
TRAB. NO CALIFICADOS	125.569	57.077	68.492
OTROS	67.234	42.746	24.488

Fuente: INEC – HCPP
Elaborado por: INEC - HCPP

Según datos de la FAO sobre las tendencias de consumo de alimentos y bebidas en Latinoamérica, la compra de comida en establecimientos fuera de casa es mayor en la población que se encuentra ocupada con un empleo fijo, las tendencias de consumo de alimentos preparados en casa es mayor en gente que se encuentra desempleada o en un grado de ocupación parcial. Esta información permite establecer que el grupo objetivo al que se orientará el negocio son profesionales y empleados de oficina, que según la tabla 2.4 suman un total de 254.903 personas¹.

Por otro lado y desde la perspectiva de acceso a mano de obra uno de los aspectos que afecta directamente al sector de hoteles y restaurantes es la eliminación de la tercerización con la aprobación del mandato Nro. 8 por parte de la asamblea constituyente en mayo del año 2008; la dificultad que representa la contratación de personal ocasional bajo relación de dependencia en las temporadas de incremento en el consumo de servicios según la Federación de Hoteles del Ecuador (AHOTEC) ha ocasionado que aproximadamente 10.000 personas pierdan su trabajo en el sector (EL

¹ Universo tomado para la investigación de mercados

COMERCIO, 2009). La disponibilidad de mano de obra para la creación de la cafetería existe, los indicadores relacionados con el desempleo muestran que la accesibilidad a recurso humano calificado y con necesidad de emplearse es alta; sin embargo es evidente la necesidad de crear políticas contractuales claras para la contratación de personal para la operación del negocio.

Otro indicador de importancia para la creación de la empresa es el nivel de remuneración de la población especialmente en el segmento profesional y empleado de oficina; según datos recolectados del Ministerio de Trabajo en las tablas salariales correspondientes al año 2008, la remuneración mínima para trabajadores en general es de 220,00 dólares. Las condiciones del consumo de alimentos preparados están en directa relación a la remuneración recibida y la asignación de gastos; así, un incremento en el índice de precios al consumidor que encarezca la canasta básica disminuirá el consumo de este tipo de servicios. Del total del costo de la canasta básica a febrero del año 2009 (\$513,27), aproximadamente el 3,12% es destinado a alimentos y bebidas consumidas fuera; esto indica que el mercado incrementa su consumo mientras mayor cantidad de remuneración percibe, estableciendo que las personas de nivel socioeconómico medio alto y alto son un mercado más atractivo para las cafeterías.

En resumen, los cambios en la estructura jurídica y política del país han sido amplios en los últimos dos años, la elección del presidente Rafael Correa, la propuesta de creación de la Asamblea Constituyente y los cambios generados a través de la implantación de un nuevo marco jurídico crean expectativas sobre el destino del sector empresarial y las condiciones internas para la inversión. Las decisiones políticas de incrementar el gasto público y aumentar los impuestos a la salida de capitales crean un entorno político difícil, la puesta en marcha de leyes y los conflictos con varias organizaciones gremiales es la tónica actual en el ámbito político. Estos hechos han disminuido el índice de confianza empresarial en aproximadamente 7.6%, al mes de Octubre del año 2008 (CIUDADANÍA INFORMADA, 2009). Las amenazas para la puesta en marcha del plan de negocios desde la perspectiva política exigen el desarrollo de estrategias tanto a nivel de mercado como a nivel financiero, orientadas a mitigar los posibles impactos generados por las condiciones político - económicas nacionales actuales y futuras.

2.2 Tendencias de consumo de alimentos y bebidas fuera de casa

El mercado de consumo de comida en restaurantes a nivel mundial y en nuestro país, mantiene una estrecha relación con los factores sociales, según la NRA –National Restaurant Association– de Estados Unidos los factores ligados al consumo de comidas fuera de casa en el entorno mundial son: el nivel de vida de la población, la composición de entorno familiar de los consumidores, los extensos horarios de trabajo y la dificultad de traslado entre casa y oficina. El incremento de los divorcios y las familias de una sola persona (solteros independientes) han contribuido al desarrollo de alimentos y bebidas fuera de casa; en el Ecuador el índice de divorcios se incrementa de forma acelerada, entre el año 2003 y 2007 la tasa fue en promedio del 8.53%, solo en el 2005 el crecimiento fue del 19.24%, entre el año 2007 y 2008 la tasa disminuyó al 6.32% según previsiones del INEC.

El mercado ecuatoriano ha crecido en relación al consumo del café la apertura de cadenas de cafeterías con una clara estrategia de expansión geográfica es alta, marcas como Sweet & Coffee, Spane's, Coffee Tree y la franquicia Juan Valdés son algunas de las más posicionadas y que han marcado un desarrollo importante en el modelo de negocio de cafeterías en el Ecuador. La rentabilidad que ofrece este tipo de negocio está en directa relación al consumo de café preparado, según la Federación Nacional de Cafeteros del Ecuador el promedio del consumo Per cápita de café en el Ecuador es de 110 tazas, aproximadamente un 0,40 de kilo por año. El 60% de los consumidores se encuentra en la región costa; mientras que el 40% restante se encuentra en la Sierra (EL UNIVERSO, s.n).

“El café, una de las bebidas de mayor consumo en el mundo, puede ser degustado tanto en casa como en cafeterías. En los supermercados los precios de un envase de café instantáneo para preparar, dependiendo del tamaño y la marca del mismo, pueden variar entre los US 0,65 centavos de dólar y los US 5 dólares” (DIARIO HOY, 2008).

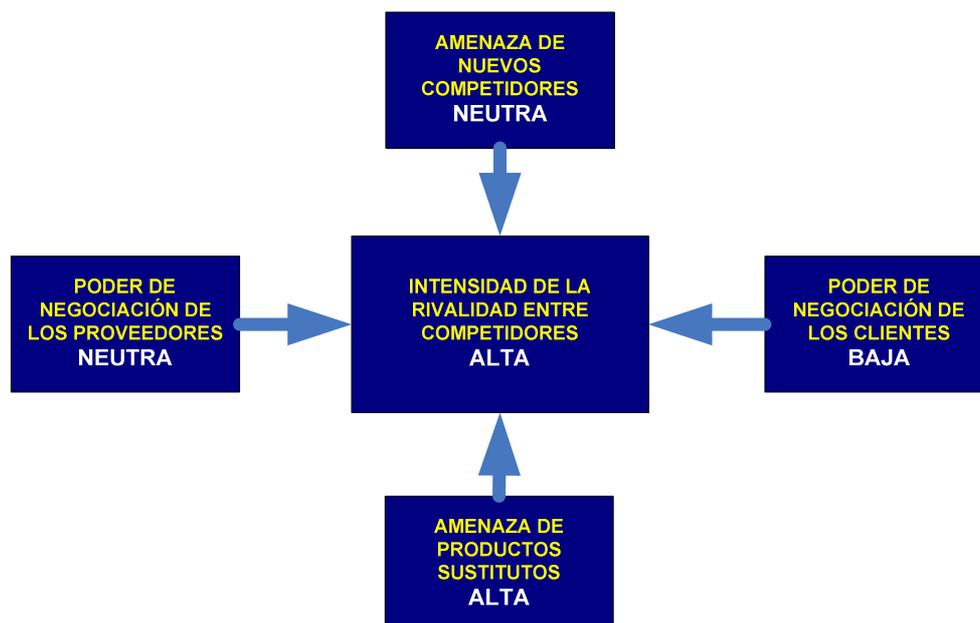
En cafeterías los precios son similares: van desde los US 0,75 centavos de dólar hasta los US 4,50 dólares según el tipo de café que se solicite y el contenido extra que pueda tener, por ejemplo algún licor, vainilla, entre otros. A esto se debe sumar la capacidad

de crear una infraestructura que facilite el relacionamiento de las personas, no concentrando la idea de creación de este tipo de negocios únicamente en el producto, sino por el contrario creando ambientes que inviten a satisfacer las necesidades de diversión y recreación de los consumidores.

2.3 Análisis Sectorial

Establecidos los factores externos que afectan al desarrollo del plan de negocios, es vital analizar el entorno industrial para determinar las barreras de ingreso que el mercado de restaurantes- cafeterías muestra para su creación. A continuación se desarrolla, bajo el modelo de las 5 fuerzas de Porter, (PORTER, 2006) el análisis competitivo del sector.

Gráfico 2.1: Esquema del modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter aplicado al sector de estudio



Fuente: Porter (2006)
Elaborado por: Autora

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. (Intensidad Alta)**

Evaluar esta fuerza implica analizar la intensidad con que las empresas que actualmente compiten en el sector buscan alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

El negocio de cafeterías y restaurantes se desarrolla en el sector de comercio, hoteles y restaurantes; según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) los establecimientos registrados al año 2006 en todo el país bajo la figura de restaurantes, generaron un ingreso promedio de US 215.526,92 dólares, empleando a un total de 9.066 personas (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2006).

El aumento de este tipo de negocios en la ciudad ha sido importante según la Dirección de Catastros del Municipio de Quito, el sector centro norte de la ciudad tiene la mayor concentración de actividad económica relacionada a restaurantes y pequeños comercios. Desde la zona de la Mariscal hasta la Av. El Inca el registro catastral muestra un promedio de 52 a 142 locales, siendo el sector con mayor población de la ciudad. Otros, como el sector sur, registran una densidad de 1 a 4 locales, mientras que el sector norte se encuentra en el rango de 5 a 14 (Cooperación Científica y Técnica MDMQ e IRD , 2001).

Del total de establecimientos identificados el 29% están en el sector de hoteles y restaurantes, el restante corresponde a pequeños comercios. En el 93% de los casos, los hoteles y restaurantes registran una facturación promedio entre US 1 y US 3.999 dólares anuales; mientras que el 7% restante se encuentra en el rango de US 4.000 a US 19.999 dólares. En su mayoría los negocios son considerados microempresas y PYMES.

El sector se muestra fraccionado, la rivalidad se incrementa en el grupo de cafeterías pequeñas que por las necesidades de capital, el nivel de cobertura geográfica y la característica informal de su estructura, permite un mayor ingreso de competidores, dificultando la medición de acciones hostiles entre ellos por el número y su heterogeneidad.

Por el contrario el segmento de cadenas de cafeterías (7% de acuerdo a la facturación) evidencia otro comportamiento; su capacidad instalada es superior² y su inversión en actividades de mercadeo y estrategias publicitarias son mayores a las pequeñas cafeterías; la intensidad competitiva es mayor, puesto que las empresas implementan tácticas de ataque frontal en busca del posicionamiento por precio y servicio. El objetivo es acaparar el mercado y cubrir su capacidad instalada actual.

Desde la perspectiva del costo de cambio del cliente la escasa diferenciación en los productos que comercializan una cafetería y otra, en general, incrementa la rivalidad, más aún cuando el café es una bebida que puede ser consumida en cualquier parte: hogar, oficina, restaurantes e inclusive ventas ambulantes. Este comportamiento hace que los pequeños competidores busquen especializarse o crear actividades de mercadeo empíricas y de bajo costo y que las cadenas inviertan en nuevos locales para ampliar su cobertura geográfica, creen promociones y destinen parte de sus ganancias al diseño de nuevos productos.

En conclusión la rivalidad de los competidores es creciente y la intensidad de la fuerza hostil, lo que afecta de forma directa a la rentabilidad a largo plazo del sector por la distribución de los ingresos entre gran cantidad de competidores de diversos tamaños.

- Amenaza de nuevos competidores (Intensidad Moderada)

Evaluar esta fuerza implica reflexionar sobre la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector. En esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores actuales.

La amenaza del ingreso de nuevos competidores al sector tiene efectos diferentes de acuerdo al segmento. En los competidores de menor tamaño (93%), no se evidencia el uso de economías de escala, ya que el volumen demandado de insumos es bajo y no se requiere un sistema de compras tecnificado. Las cadenas de cafeterías por el contrario, utilizan economías a escala reduciendo los costos unitarios a través de la producción en

² Ej.: Sweet & Coffe, con un total de 12 locales alrededor del país

volumen. Entre las principales actividades que se realizan como parte del esquema según la NRA de los Estados Unidos resaltan:

- “La creación de departamentos de compras únicos para todos los locales de una cadena.
- El diseño de sistemas de entrega de insumos y materias primas para todos los locales
- La creación de empresas conexas como proveedores exclusivos de determinados insumos” (NATIONAL RESTAURANT ASOCIATION, 2001)

Bajo estas tres condiciones las empresas disminuyen sus costos incrementando su competitividad en el mercado y rentabilidad de corto plazo. Esta diferenciación hace más atractiva la propuesta de las cadenas de cafeterías para el consumidor.

La identidad de marca cobra mayor importancia para los competidores grandes, de ahí la razón principal de los altos montos de inversión realizados en publicidad; según el INEC, los costos de publicidad al año 2006 en el sector de restaurantes y cafeterías suman un total de 9.131,59 dólares promedio por mes (INEC, 2000). Las cafeterías pequeñas realizan su inversión en mercadeo con el objetivo de informar su existencia y sus actividades promocionales a través de herramientas básicas y desde el punto de vista empírico.

Así, la identidad de marca es una barrera de ingreso alta en el segmento de cadenas y baja en lo que respecta a cafeterías pequeñas.

En cuanto a los requisitos de capital, también se hace una diferenciación en los segmentos; el ingreso de un competidor al mercado cuya inversión no sobrepase los 10.000 dólares (segmento cafeterías pequeñas) es clara evidencia de una barrera de entrada baja lo que intensifica la amenaza del ingreso de competidores al sector.

Por el contrario, crear una cafetería que ingrese al mercado de cadenas requiere altos capitales y tecnificación en sus procesos; la inversión en espacio físico, infraestructura, identidad de marca, contratación de personal, entre otras, (Por ejemplo: la cantidad de dinero solicitada por la empresa Sweet & Coffee para la apertura de un local

franquiciado es de 150.000 dólares³) hacen que su reacción sea agresiva al sentir que su porción de mercado se ve afectada por el ingreso de nuevos competidores imponiendo altas barreras de entrada.

En relación a los canales de distribución tanto cadenas como cafeterías pequeñas utilizan sus locales como medio de distribución de sus productos. Mientras los competidores tengan la posibilidad de aumentar la cobertura geográfica con locales propios o franquiciados la barrera de entrada se irá intensificando.

En el ámbito político no se han promulgado leyes o emitido decretos que puedan afectar la creación de restaurantes y su operación en el mediano plazo.

En función de las diferencias identificadas entorno al ingreso al mercado de nuevos competidores en cada segmento (cadenas y cafeterías pequeñas), se puede concluir que la amenaza en el sector es moderada.

- Amenaza de productos sustitutos. (Intensidad Alta)

En el negocio de las cafeterías los sustitutos del café son abundantes, cualquier bebida caliente o fría como: té, leche, agua aromática, jugo, bebidas gaseosas o naturales, energizantes (por su contenido de cafeína) que a gusto del consumidor pueda cumplir la misma función.

A menudo los sustitutos se comercializan en los mismos locales como opción de variedad de menú, esa estrategia es utilizada para reducir el impacto que tienen en la rentabilidad de largo plazo en la industria.

De acuerdo con lo expuesto la rentabilidad del sector disminuye en el largo plazo debido a presencia de gran variedad de sustitutos.

³ Tomado de: <http://www.sweet-coffe.com/franquicias.htm> (Consultado el 08/04/09)

- **Poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. (Intensidad Moderada)**

El poder de negociación del cliente depende de su nivel de información respecto a la relaciones calidad/precio existente en el mercado, así como de la lealtad que presentan a las diferentes empresas. Ambas variables difieren de acuerdo al segmento de mercado en la que decida comprar (cadena grande o cafetería pequeña).

Para el caso de las pequeñas cafeterías, la lealtad del consumidor suele ser débil justamente debido al gran número de alternativas similares que se pueden encontrar. Por el contrario, en el caso de las cadenas, las inversiones publicitarias y el control de los procesos de preparación de los productos, son parámetros que garantizan, a la mente del consumidor niveles de calidad óptimos y rangos de precios más elevados que está dispuesto a cancelar, generando además niveles de lealtad superiores.

En la porción de mercado de las cadenas el poder del cliente disminuye, obligándolo, por el tamaño de las empresas, a consumir los productos de acuerdo a los precios y características de servicio particulares de la marca. Por ejemplo: un consumidor que ingresa a Sweet & Coffee, por un café y un postre, no está en capacidad de exigir un descuento por su compra o que el postre venga en una porción más grande; situación que en cafeterías pequeñas es factible por su estructura informal.

En concordancia con lo expuesto se puede concluir que el poder de negociación del cliente, tomado el sector en su conjunto, es moderado, aunque presenta variaciones según el tipo de cafetería en estudio. En consecuencia se espera que la rentabilidad promedio del sector, a largo plazo, sea igual al costo de oportunidad de capital.

- **Poder de negociación que ejercen los proveedores (Intensidad Moderada)**

El poder de negociación de los proveedores esta en directa relación con las empresas o personas naturales capaces de ofertar tanto productos como servicios que son necesarios para la operación regular de una cafetería.

En el caso de insumos y materias primas en la ciudad de Quito existen diversas empresas que ofertan este tipo de productos; cadenas de autoservicios (Supermaxi, Santa María, Magda Espinoza); y, lugares de expendio de víveres (Mercado Mayorista y las ferias libres). Ante este sinnúmero de proveedores, las cafeterías pequeñas terminan pagando precios de mercado por insumos mientras que el caso de las cadenas es diferente, a menudo las compras son centralizadas y en volúmenes que les permiten obtener descuentos; sin embargo sus niveles de consumo no suelen afectar a los grandes proveedores de insumos y víveres. Por ejemplo: La cadena de cafeterías Spane's es un cliente regular de Supermaxi; sin embargo el monto y la cantidad de compras semanales son una pequeña porción del total de ingresos generado por el proveedor.

La maquinaria y equipo (cocinas, cafeteras, planchas eléctricas y refrigeradores, entre otros) utilizado en el sector no posee características tecnológicas específicas, por el contrario la oferta de empresas como Tecma, Dkocina, Pascal Industrial, entre muchas otras, es muy regular y disminuye su poder de negociación como proveedores.

Las condiciones actuales entorno a la tercerización y a la recesión económica que afecta a varios negocios han contribuido a que mano de obra calificada se encuentre desempleada, lo que minimiza su poder de negociación como proveedor, ya que existirá un mayor número de demandantes de puestos de trabajo que plazas ofertadas por restaurantes y cafeterías.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores de insumos, materias primas, equipos y mano de obra es moderado y de mínimo impacto en la rentabilidad promedio del sector.

En conclusión, el sector de cafeterías-restaurantes presenta una rentabilidad moderada con tendencia al descenso en el largo plazo. Esto quiere decir que empresas que implementen estrategias tradicionales en el sector, a largo plazo, tienen altas probabilidades de obtener rentabilidades iguales, o menores, al costo de oportunidad de capital.

Las fuerzas contrarias a la rentabilidad, son la alta rivalidad entre los competidores existentes y la presión de innumerables sustitutos, mientras que el poder de negociación

de consumidor y proveedor, así como las barreras de entrada, tienen un impacto moderado.

2.4 Análisis de la Competencia

Analizada la intensidad competitiva del mercado de cafeterías y restaurantes en la ciudad de Quito, es menester identificar a los competidores, a fin de establecer una adecuada orientación estratégica del negocio.

En concordancia con el análisis de las fuerzas del mercado, el negocio se desarrollará en el segmento de cadenas grandes de cafeterías, donde los competidores trabajan bajo un enfoque de diferenciación, estableciendo una ‘competencia monopólica’ (KOTLER, 1996), concentrando sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de forma destacada por un precio de primera.

Los competidores primarios de la cafetería a crear son: Cafetería Sweet & Coffee, Este Café y Coffee Tree todos nacionales; empresas con un promedio de permanencia en el mercado de 5 a 15 años orientadas al segmento de profesionales, empleados de oficina y otros con un concepto de negocio ‘distracción y descanso’. (Ver anexo 4)

La identificación de los competidores secundarios amplía el espectro a todos los restaurantes y bares que en el radio geográfico donde se ubicará la cafetería ofertan en sus menús variedades de café, sin que el producto forme parte estratégica de la utilidad generada por el negocio. Algunas de las marcas que se pueden considerar en esta categoría son Locos por el Fútbol, Delicatessen El Español, Corfú, Crepes and Waffles o Frutería Monserrat que se orientan a segmentos similares.

Entre los competidores potenciales se pueden identificar cadenas cuyo ingreso al mercado es reciente como la colombiana Juan Valdés de propiedad de Procafecol, franquicia con presencia en el mercado ecuatoriano desde el año 2007.

La relación de calidad/precio buscada por los clientes hace que todas estas empresas concentren sus estrategias competitivas en mejorar la dimensión del producto y la

dimensión presupuestaria optimizando los recursos utilizados para la promoción y publicidad en búsqueda de la excelencia operativa entre lo gastado y el retorno de mercado obtenido.

A continuación se muestra el mapa estratégico de los competidores, el mismo que hace referencia a la relación entre el precio y el servicio, principales condicionantes de visita a las cafeterías de acuerdo a la investigación de mercado.⁴

Para la elaboración del mapa se tomo como referencia precio promedio de los menús de cada competidor, la calificación de su servicio sobre un total de 5 puntos (siendo 1 malo y 5 Excelente)⁵ y la frecuencia de visita de los consumidores del segmento profesionales y empleados de oficina a dichos establecimientos, tal como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Datos mapa estratégico

Competidor	Precio	Calidad	Tamaño
Coffee Tree	3,20	4	38,14%
Este Café	4,00	4	12,37%
Sweet & Coffee	6,50	5	34,02%
Train Stop	8,00	4	3,09%
Caffeto	11,00	5	12,37%

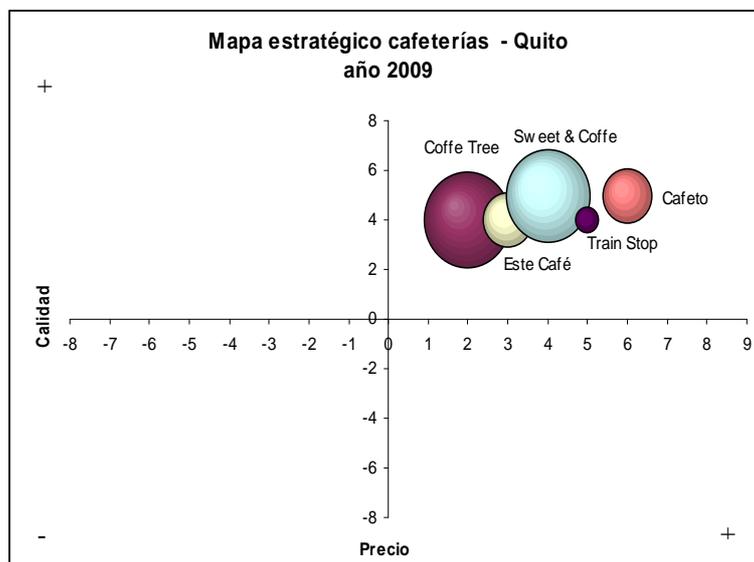
Fuente: Investigación de mercado – www.restaurantes.com.ec – Observación directa
Elaborado por: Autora

Como muestra el gráfico 2.2 el mapa estratégico identifica a dos competidores primarios, la cafetería Coffee Tree y Sweet & Coffee, cuya orientación estratégica se enmarca en la relación producto - mercado.

⁴ Ver capítulo 1- Resultados de la investigación de mercados

⁵ Parte de la información del precio promedio y la calificación del servicio de los competidores se obtuvo del portal www.restaurantes.com.ec; portal guía de establecimientos de alimentos y bebidas en Quito.

Gráfico 2.2: Mapa estratégico cafeterías – Quito Año 2009



Elaborado por: Autora

En conclusión, la estrategia que la cafetería deberá diseñar se sustenta en la necesidad de crear bebidas de café que ofrezcan fórmulas propias y cuyo precio sea competitivo y otorgue calidad y buen servicio; la estrategia competitiva a desarrollar como parte de la introducción de la cafetería entonces es la de Enfoque en la diferenciación con el fin atender al segmento profesional, técnicos y empleados de oficina en cargos ejecutivos cuyos intereses al visitar una cafetería sea la diversión o negocios.

El siguiente capítulo muestra el esquema estratégico para la implementación del enfoque basado en la diferenciación para la Cafetería.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

El análisis interno y externo realizado en los capítulos anteriores, sumado a la intensidad competitiva alta de la industria y la tendencia del mercado de profesionales, técnicos y empleados de oficina a satisfacer sus necesidades a través de características como buen servicio a precios razonables, son factores que, en conjunto con la cadena de valor, determinan la estrategia genérica que la cafetería deberá implementar internamente para competir en el segmento de establecimientos grandes en la ciudad de Quito.

3.1 Estrategia Genérica

- Definición

El entorno del mercado, su intensidad competitiva así como la creación de valor que busca Lucerna Executive Coffee Place, definen a la estrategia genérica como la de ‘Enfoque en la Diferenciación’, la ventaja competitiva identificada se concentrará en aprovechar el concepto diversión y negocios a través de esfuerzos publicitarios en el segmento y fidelización de clientes con la oferta de productos gourmet a precios acordes a su realidad socioeconómica. A continuación se especifican los atributos diferenciadores que el negocio tendrá por sobre sus competidores.

- Atributos

La cafetería se diferenciará a través de los siguientes atributos:

- Enfoque en la relación calidad del producto y buen servicio.
- Inversión en la investigación y desarrollo, concentrándose en crear fórmulas propias de bebidas de café y platos que mejoren la oferta de los competidores primarios.
- Concepto innovador, que brinda la oportunidad a ejecutivos y empresarios tanto de adaptar su visita a un establecimiento de este tipo a una reunión de negocios o de diversión.

- Imagen y precio de los productos en concordancia con el estatus socioeconómico del segmento ejecutivo, contribuyendo a mantener la imagen buscada por los consumidores para sus relaciones sociales o de negocios.

Los atributos de Lucerna Executive Coffee Place se fundamentan en su cadena de valor, en cuyo desarrollo se determina las actividades primarias y de apoyo que hacen realizable la ventaja competitiva.

3.2 Cadena de Valor Lucerna Executive Coffee Place

- **Actividades primarias**

- **Logística interna**

Lucerna Coffee Place concentrará sus esfuerzos estratégicos en mantener un sistema de compras, abastecimiento y almacenamiento de insumos eficiente, que proporcione una ventaja competitiva en el costo.

- **Compras**

Las compras se realizarán de forma directa, sin uso de intermediarios y sobre la base de una estructura de porciones propia de las recetas estándar del local; los perecibles serán organizados por tipo y almacenados en refrigeradores por separado. La frecuencia de compra de perecibles es de dos veces por semana y la compra de no perecibles quincenal.

Los proveedores seleccionados por la empresa a fin de entregar el mejor producto son:

- Minerva (Café).
- PRONACA (Carnes y Pollos – Productos de canasta básica).
- Coca Cola (Bebidas Carbonatadas y Agua).
- Familia S.A. (Insumos de limpieza).
- Full Services (Adecuación y Grafica de local).

- Cookware (Equipo de cocina).
- Fuentes de insumos locales.

El sistema de costeo de la empresa se apoyará en las tecnologías de la información a fin optimizar y controlar el costeo por receta estándar.

- o **Recepción de Materia Prima**

La materia prima será recibida y almacenada en contenedores por separado y con la temperatura ideal para su mantenimiento; la labor será realizada por el empleado de cocina el mismo que está encargado de manejar las órdenes de recompra.

- **Operaciones**

El negocio estará compuesto de dos tipos de estructuras divididas en procesos de gestión: el proceso de producción, representado por el área de cocina, donde se desarrolla fórmulas, cantidades base y porciones para la obtención del producto final; y la segunda, el proceso de entrega del servicio para el cliente y la creación de la imagen de marca de la cafetería.

- o **Organización de la Producción**

La organización de la producción se basa en una estructura de integración; es decir, la cocina y el área de despacho están conectadas, la maquinaria y equipos como cafeteras, freezers, cocinas, mesas de servicio y mesones serán de fabricación nacional y responden a las necesidades técnicas sugeridas para la operación de cafeterías.

- o **Gestión de la calidad**

Existen, según Allison Whitesides, directora de asuntos legislativos de la National Restaurant Association (NRA) de los Estados Unidos (NATIONAL RESTAURANT ASOCIATION, 2001) tres aspectos básicos que se deben tomar en cuenta para mantener un sistema de calidad de un negocio de restaurantes, para el caso se ha decidido adoptar similar esquema pues los conceptos se consideran estándar para la industria:

1. La calidad del producto: relacionada con los insumos, composición nutricional, proceso de preparación, tiempo máximo de consumo del alimento y su presentación.
2. El servicio: relacionado con las actividades realizadas por el recurso humano, cuidado de local, imagen empresarial y la estrategia comunicacional hacia el cliente.
3. El cumplimiento de las normas: respecto de aspectos sanitarios, legales y fiscales en regla.

- **Logística externa**

La logística externa de Lucerna Coffee Place se concentrará en solucionar dos aspectos vitales, el tiempo de espera en cola y el tiempo de espera entre pedido y mesa; de acuerdo a los registros de la NRA, el éxito de la logística externa de un negocio de este tipo depende de la capacidad de reacción del personal en cocina y servicio.

o **Marketing y Ventas**

Según la marca Mcdonald's en su análisis de valor, *“la diferenciación del éxito de una cadena de comida rápida es la velocidad con la que aporta el mercadeo de sus productos a la creación de una imagen y diferenciación por sobre otra”* (LOVE, 2004).

El mercado de cafeterías, tal como se analizó en capítulos anteriores, concentra actividades agresivas de mercadeo que obligan a las empresas del sector a invertir altos volúmenes para obtener cuotas de mercado representativas, las actividades de mercadeo serán agresivas en torno a la búsqueda del posicionamiento de la marca.

- **Servicio**

La gestión de calidad como parte de la creación de una ventaja competitiva en el sector de las cafeterías se fundamenta en el servicio; de esta forma, mientras Lucerna Executive Coffee Place pueda mejorar el índice de satisfacción de los competidores tendrá una ventaja competitiva en el segmento.

La cafetería obtendrá dicha ventaja con la entrega de servicios adicionales como: Sección Lectura y Revistas, Conexión de Internet WIFI (no la poseen todos los competidores primarios), sección fumadores y mini salas de negocios.

El servicio postventa que se pretende implementar busca la identificación de los clientes en función de su regularidad de consumo como una forma de potenciar las actividades publicitarias, para esto, se pretende la aplicación de un sistema CRM, que permita la ejecución de estrategias de marketing directo.

▪ **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo se desarrollan con el soporte de los socios y el apoyo de los colaboradores, así se puede definir diferentes ámbitos:

- **Infraestructura**

La infraestructura de la empresa se define en cuatro áreas: cocina y área de almacenamiento, barra y mesas de servicio y oficina de administración. Estas se encuentran divididas en:

- Recepción.
- Área de servicio para clientes.
- Cocina y Almacenamiento.
- Barra.
- Baños.
- Estacionamiento.

○ **Contabilidad y Finanzas**

El control contable financiero del negocio estará a cargo de la empresa My factory⁶, que oferta servicios de tercerización contable especializada en esta industria de hoteles y restaurantes como una de sus líneas de negocio.

⁶ Empresa propiedad del Ing. Cristian Gordón – CPA, especializado en la administración de negocios hoteleros y Pymes.

- **Planificación**

La planificación del negocio es anual, en ella participarán los socios y el administrador, definiendo los objetivos estratégicos para el período; el control del cumplimiento será mensual.

- **Dirección de Recursos Humanos**

- **Estilo de Dirección**

El estilo de dirección actual es orientativo (Hesselbein y otros, El líder del futuro, 2006)⁷. En la empresa se pondrá como centro la comunicación para desarrollo del negocio fortaleciendo las relaciones entre trabajadores y directivos con un valor adicional de pertenencia.

- **Investigación y Desarrollo**

El enfoque en la diferenciación impone como necesidad la inversión en nuevos menús o la introducción de variantes de café que satisfagan al segmento ejecutivo.

La inversión en la generación de menús se derivará de la evaluación constante de las sugerencias de los clientes, dando especial preferencia a los que asistan con mayor frecuencia en función de los registros de consumo.

- **Abastecimiento**

Las actividades de abastecimiento serán realizadas por el administrador, quien se encargará de definir por cada área del negocio los requerimientos, tomando en cuenta las frecuencias establecidas en la logística de entrada de la cadena.

3.3 Perspectivas estratégicas

La implementación de la estrategia de enfoque se fundamentará en tres perspectivas: Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Producto y Perspectiva del Proceso, a continuación se desarrollan cada una de ellas en función de lo expuesto en la cadena de

⁷ Este estilo se transmite la visión de trabajo, su meta es orientar el rumbo de la organización a fin de que cumpla con sus objetivos sin perderse en el camino de la ejecución.

valor y los capítulos anteriores.

- **Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva se concentra en establecer el conocimiento claro de las características de los clientes como segmento específico.

- **Identificación del consumidor real o Segmento al que se dirigirá la empresa**

Lucerna Executive Coffee Place llega a un consumidor de status socioeconómico medio alto y alto, con posición profesional ejecutiva y cuyos intereses al momento de seleccionar una cafetería prioricen las reuniones de recreación o negocios.

- **Relación con el cliente**

El esquema de relación con los clientes se cimentará en la creación de valor a través de la atención personalizada, la implementación de sistemas CRM, que faciliten la creación de bases de datos que permitan llevar un historial de consumo.

La implementación de actividades de marketing y ventas utilizarán como concepto comunicacional la ventaja de ser un centro de diversión y de trabajo con el uso de medios especializados o de técnicas BTL (Below the line) que incentiven la visita.

El negocio se enfocará en promociones especializadas entorno a ámbitos sociales, empresariales y deportivos, los últimos en un menor grado.

- **Perspectiva del Producto.**

La perspectiva del producto define los atributos a través de los cuáles la cafetería busca llegar al segmento seleccionado.

- **Atributos de los productos y servicios para el segmento**

La cafetería creará su atributo en tres aspectos: los menús, los servicios adicionales o complementarios y la infraestructura.

Los menús que se ofertarán tendrán como producto principal el café, variantes regulares (capuccino, mocaccino, espresso, entre otras.) y gourmet; la carta también incluirá bebidas no alcohólicas y moderadas, además de bocaditos y especialidades ligeras tanto de sal y dulce.

El concepto de diversión y negocios se fundamenta en servicios adicionales como conexión a Internet inalámbrica, sección de lectura y servicio de televisión digital por cable.

- **Perspectiva de los Procesos**

La perspectiva de los procesos no busca describir las actividades que se deben cumplir para la operación regular del negocio, más bien analizar los criterios que la cafetería debe tomar en cuenta para ejecutarlos.

- **Conocimiento de los procesos**

El sustento estratégico de la perspectiva del producto y del cliente es la definición y cumplimiento de los procesos.

Es vital entonces crear un sistema de gestión por procesos que garantice la calidad tanto de los productos y del servicio prestado así como la generación final de valor.

Los procesos de compras, abastecimiento, control de inventarios y almacenamiento cobran gran importancia como parte de la logística interna de la cadena de valor, el negocio se creará esquemas de control sobre estos aspectos, esta prioridad disminuirá la concentración en actividades de investigación y desarrollo priorizando el enfoque hacia los costos.

Gráfico 3.1: Perspectivas de implementación de la estrategia de Enfoque de Diferenciación



Elaborado por: Autora

El gráfico 3.1 resume el esquema de implementación de la estrategia genérica sobre la base de lo analizado en la cadena de valor.

3.4 Misión, Visión y Objetivos

La empresa ha desarrollado su Misión, Visión y Objetivos en base a la definición de la ventaja competitiva y el esquema de implementación estratégica.

- **Misión**

Somos una cafetería que ofrece bebidas y alimentos regulares y recetas propias que, preparados bajo los más altos estándares de calidad y acompañados de un servicio personalizado satisfacen las necesidades del segmento ejecutivo y empresarial, logrando rentabilidad para los socios de la organización y desarrollo para sus colaboradores.

- **Visión**

Convertirnos en una de las 5 empresas más representativas en el segmento de cafeterías para ejecutivos y empresarios en espacio de 5 años.

- **Objetivo General**

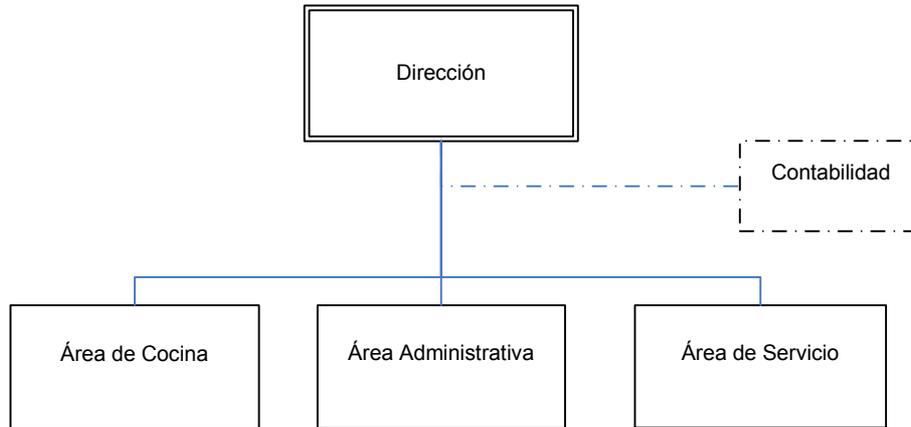
Consolidarse como la cafetería líder en el segmento ejecutivo y empresarial de la ciudad de Quito, a través de la diferenciación en el servicio y productos ofertados.

- **Objetivos Específicos**

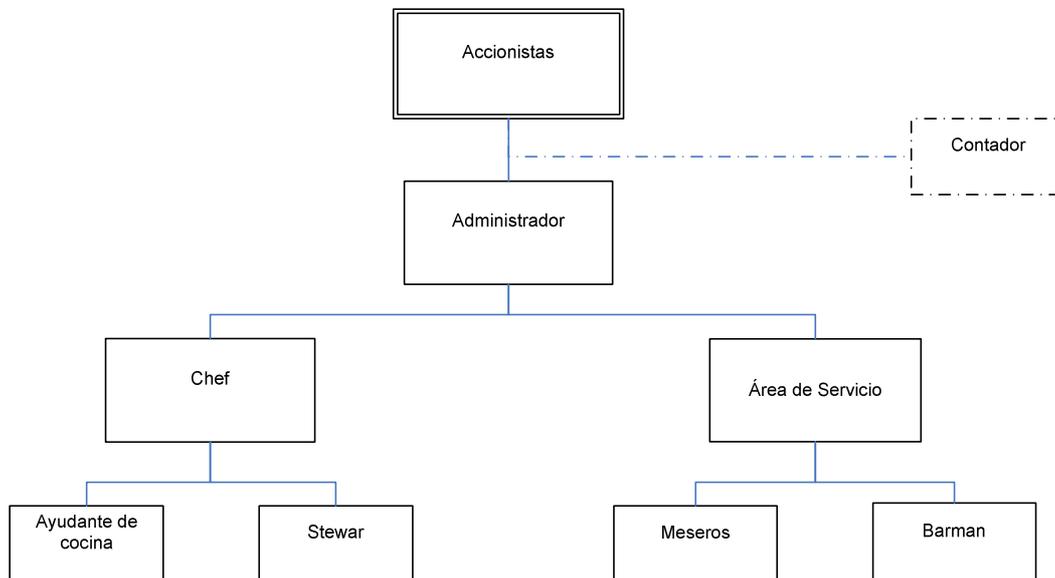
- Obtener una participación del 5% en el segmento de profesionales, técnicos y empleados de oficina con cargos ejecutivos al primer año de funcionamiento de la Cafetería.
- Mantener en enfoque en la diferenciación en el segmento ejecutivo a través de la ejecución de dos campañas publicitarias por año (introducción y refuerzo), en medios ATL y BTL ubicando a la marca entre los 3 primeros lugares del ‘top of mind’ de cafeterías en la ciudad de Quito.
- Obtener un crecimiento anual promedio del 3% de la cuota de mercado en el segmento.
- Desarrollar procesos de investigación y desarrollo introduciendo semestralmente un mínimo de 2 nuevos productos a la carta.

3.5 Organigrama inicial

A continuación se describe la estructura organizacional y funcional propuesta para la Cafetería, en el Anexo 5 se hace una breve descripción de los puestos y funciones.

Gráfico 3.2: Organigrama estructural Lucerna Executive Coffee Place

Elaborado por: Autora

Gráfico 3.3: Organigrama funcional Lucerna Executive Coffee Place

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO IV

PLAN COMERCIAL

El presente capítulo describe las estrategias de mercadeo a implementarse para la introducción de Lucerna Executive Coffee Place en el mercado de la ciudad de Quito; el mix de marketing se desarrolla en función de lo expuesto en la estrategia genérica.

4.1 Objetivos de Marketing

- **Objetivos de Posicionamiento**
 - o Posicionar a la Cafetería Lucerna Executive Coffee Place, en el segmento ejecutivo ubicándola entre las 5 primeras marcas en la ciudad de Quito.

- **Objetivos de reconocimiento del nombre de la marca**
 - o Diseñar la campaña publicitaria de introducción de la cafetería en el segmento ejecutivo.

- **Objetivos de Ventas**
 - o Incrementar gradualmente la cuota de mercado, 3% por cada año, en el segmento.

4.2 Mix de Marketing

- Producto / Servicio

La estrategia de producto a implementar es la de Penetración en el mercado, la misma que busca a través del uso de herramientas promocionales y publicitarias llegar al grupo objetivo e incentivar su consumo. El posicionamiento buscado por la cafetería entorno a su producto es perceptual, motivando la compra a través del realce de los beneficios del concepto y de la especialización en el ambiente de diversión y negocios.

- Plan Táctico Producto

Tomando la descripción propuesta por Charles W. Lamb en su libro “Marketing” (2000), el producto es la base del desarrollo de cada una de las estrategias de mix de mercado por lo cual su identificación es vital; el presente esquema táctico describe la composición del menú a ofertar en la cafetería.

o Menú

El menú del establecimiento se dividirá en cuatro grupos:

- Bebidas de café regulares y gourmet: agruparán a las bebidas de café y sus variantes.
- Postres y Especialidades: agrupan bocaditos de dulce, picadas y sandwiches especiales para acompañar a las bebidas de café u otras.
- Bebidas regulares y adicionales: agrupan las bebidas no alcohólicas y otros productos como cigarrillos.
- Bebidas moderadas y cócteles: agrupan una variada carta de bebidas y cócteles.

Los productos que componen el menú se describen en el Anexo 6.

o Ambiente e imagen

El concepto de Lucerna Executive Coffee Place utilizará ‘decoración empresarial moderna’, con mesas de 4 personas y ambientes privados de negocios con capacidad de hasta 6 personas; la decoración utilizará colores sobrios y variantes de negro, marrón, vino y dorado. La imagen de marca del lugar se muestra a continuación:

Gráfico 4.1: Logotipo



Conceptualizado por: Autora

El manual de identidad y usos de la marca se muestra en el Anexo 7.

○ **Infraestructura**

Las instalaciones de la cafetería tendrán una dimensión sugerida de 120 metros cuadrados, su diseño respetará el principio de integración, lo que quiere decir que el área de cocina y la barra de servicio se encuentran conectadas. La distribución del local se puede observar en el Anexo 8.

El servicio se concentrará en satisfacer las necesidades del segmento ejecutivo con el apoyo de personal bilingüe y capacitado en relaciones públicas.

- **Estrategia de precios**

Lucerna Executive Coffee Place en función de las condiciones del mercado implementará la estrategia de Precios orientados a la competencia, en vista de la existencia gran cantidad de competidores ofertando productos similares o sustitutos poco diferenciados. La estrategia busca lograr una posición basada en los atributos del concepto del establecimiento y los servicios adicionales en función de ofertar precios similares en la carta menú al de los competidores primarios.

- **Plan Táctico de Precio**

En función de la estrategia propuesta se ha fijado un precio promedio para los platos y bebidas del menú en función de las recetas estándar y de las cartas de los competidores, de esta manera se pretende basar la diferenciación en el concepto de crear valor a través del precio como una forma de afirmar la imagen de quien asiste a la cafetería, fijando precios que concuerden con el estatus socioeconómico de ejecutivos y empresarios. El Anexo 9 muestra la comparación entre los precios de Lucerna Executive Coffee Place y los competidores.

La obtención de la ventaja comercial de la cafetería se concentra en la calidad recibida por el precio pagado; de esta manera la diferenciación está en ofertar menús de calidad en un ambiente ejecutivo a un precio de acuerdo al estatus.

- **Estrategia de Plaza**

Lucerna Executive Coffee Place se concentrará en obtener una participación del 5% de mercado en la ciudad de Quito al año 1, para lo cual ubicará su local comercial en la zona centro norte entre los barrios de La Mariscal y La Carolina.

El lugar ha sido seleccionado en función de la densidad empresarial expuesta en el 'Estudio de Economía Urbana y Riesgo Económico', realizado por el Municipio de la ciudad en el año 2002, donde se cuantifica la presencia de 30% a 50% de empresas comerciales por hoja catastral en el sector centro norte de la ciudad. Para una mejor ilustración el Anexo 10 muestra el mapa de densidad empresarial.

- **Estrategia de Promoción**

La estrategia promocional se concentrará en dar a conocer y posicionar la marca, implementando tácticas de promoción orientadas a incrementar el número de visitantes al establecimiento y a la comunicación periódica a través de medios especializados que lleguen al segmento ejecutivo.

- **Plan Táctico de Promoción y Publicidad**

El plan de introducción promocional y publicitario toma en cuenta el desarrollo de una campaña en medios ATL y BTL, a continuación se describe el brief publicitario diseñado para Lucerna Executive Coffee Place.

- **Brief publicitario**

a) Medios a utilizar

- Radio
- Prensa
- Medios Alternativos, BTL, Web.

b) Objetivo publicitarios específicos

- Crear notoriedad de la marca LUCERNA EXECUTIVE COFFE PLACE en el segmento de profesionales y ejecutivos de nivel medio, medio alto en la ciudad de Quito.

c) Slogan

Un negocio... un café - Lucerna Executive Coffee Place

d) Objetivos de la comunicación

- Dar a conocer el nombre y concepto del establecimiento
- Presentarse como una cafetería que ofrece todas las facilidades para actividades de negocios y diversión a nivel ejecutivo.

e) Estructura de la campaña**- Atributo**

- Cafetería con ambiente moderno y de negocios.
- Servicios adicionales que facilitan el trabajo (Conexión a Internet, Zona de lectura).

- Ventaja

- Establecimiento especializado en negocios.
- Ambiente tanto de trabajo como de diversión.

- Tono de la comunicación

Agresivo

- Guías de ejecución

Destacar el nombre de LUCERNA EXECUTIVE COFFE PLACE

- Mensaje de la Campaña Publicitaria

Un negocio... un café - Lucerna Executive Coffee Place

Las piezas publicitarias diseñadas como parte de la campaña se describen en el Anexo 11.

- **Plan de medios**

Tabla 4.1: Plan de medios

Medio	Cantidad	Duración del Pautaje	Costo	Costo total al año
Radio EXA	360	3 meses	\$ 12,00	\$ 4.320,00
Radio Disney	360	6 meses	\$ 14,00	\$ 5.040,00
Insertos Revista Gestión	60.000	3 meses	\$ 0,08	\$ 4.800,00
Insertos Diners	40.000	4 meses	\$ 0,10	\$ 4.000,00
Volantes	5.000	12 meses	\$ 0,08	\$ 400,00
Desarrollo Web	1	---		\$ 250,00
Mensajes de Texto	9.000	3 meses	\$ 0,28	\$ 2.520,00
Correo electrónico	12	12 meses	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL				\$ 22.530,00

Fuente: Medios
Elaborado por: Autora

- Cronograma de pautaaje

Tabla 4.2: Pautaje en medios

MEDIO	GRID ANUAL 2010																																															
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Radio EXA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																																				
Radio Disney	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																								
Insertos Revista Gestión									X								X												X																			
Insertos Diners					X								X								X																											
Volantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Desarrollo Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mensajes de Texto																													X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X				
Correo electronico		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		

Fuente: Elaboración propia
 Elaborado por: Autora

CAPÍTULO V

PLAN FINANCIERO

Determinado el entorno estratégico y comercial de Lucerna Executive Coffee Place el presente capítulo desarrolla el esquema financiero necesario para la implementación del negocio en la ciudad de Quito.

5.1 Direccionamiento financiero

El direccionamiento financiero del negocio está en directa relación con el esquema estratégico, de tal forma la implementación del Enfoque en la Diferenciación para la cafetería define los parámetros bajo los que se enmarcará la gestión financiera del negocio:

- Priorización de la rentabilidad para el accionista.
- Preferencia de la rentabilidad a largo plazo en busca del crecimiento del negocio y su posicionamiento.
- Obtención de capital de terceros para la reducción del riesgo de capital de los accionistas.

Las directrices antes descritas marcan la pauta del comportamiento financiero del negocio, para su creación se ha estimado una proyección de 5 años en concordancia con la visión expresada en el capítulo 4.

5.2 Supuestos

El esquema financiero además de fundamentarse en el direccionamiento descrito se desarrolla de acuerdo a los siguientes supuestos:

- El esquema se basa en la información expuesta en capítulos anteriores del plan de negocios.

- Para efectos de analizar el comportamiento futuro del negocio se realizan proyecciones de ingresos, costos y gastos a un horizonte de 5 años.
- Se estima que la dolarización continúe vigente.
- El escenario financiero propuesto es pesimista, considerando un consumo promedio por cliente de USD 19⁸, asumiendo una frecuencia de 2 visitas por mes por cada persona.
- Para el financiamiento del proyecto se propone la obtención de un crédito en una institución financiera local.
- La depreciación de activos se realiza bajo los parámetros exigidos por la ley de acuerdo a su tipo. La amortización de diferidos se realiza a 5 años como horizonte de la proyección.
- La proyección de las remuneraciones se basa en lo exigido por el Código de Trabajo para una figura contractual de relación de dependencia para cada puesto.
- Los costos, gastos y el precio se han proyectado en función de la tasa de inflación a Diciembre de 2008; en total un 8,36% (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2008).
- Los ingresos han sido calculados de acuerdo a la proyección de la demanda propuesta en el Capítulo 1.
- La evaluación financiera se realiza sobre la base del flujo de fondos del negocio, calculando la Tasa Interna de Retorno, Relación Costo – Beneficio, Período de Recuperación de la Inversión y Razones financieras.
-

⁸ Ver anexo 3 – Pregunta 10, opción 2

- Se han representado todas las proyecciones en tablas que facilitan su entendimiento y han sido colocadas como anexos de consulta.

5.3 Entorno financiero del negocio

La creación de Lucerna Executive Coffee Place, requiere una inversión promedio de USD 56.880,02; que corresponde a la compra de muebles, enseres, materiales, equipos de cocina, equipos de oficina y capital de trabajo para los primeros tres meses de operación. (Ver Anexo 12). Los activos fijos han sido depreciados en función del cálculo porcentual asignado a cada uno de ellos y los activos diferidos como la constitución de la empresa, adecuaciones y compra de menaje se amortizan a 5 años.

Las remuneraciones de los colaboradores se calculan tomando en cuenta la contratación en relación de dependencia, a partir del sueldo base y los beneficios estipulados en la ley; además, a partir del segundo año se proyecta el pago de fondos de reserva. El anexo 13 muestra el cálculo del rol de pagos en función de la estructura organizacional expuesta en capítulos anteriores.

Los gastos administrativos contemplan: Suministros de oficina, Sueldos y Beneficios, Servicios Básicos, Fondos de Reserva, Depreciación Amortización y Suministros de limpieza; se han proyectado en función de la cobertura de la demanda. (Ver Anexo 14)

Los gastos de ventas especifican las actividades a realizarse como parte del mercadeo de la empresa, de acuerdo al plan de mercadeo la inversión para la introducción es de US 23.030 dólares, desde el año 2 se proyecta un incremento anual del 8,36% en función de la inflación.

El capital de trabajo que la empresa debe disponer para cubrir sus operaciones suma un total de US 21.664,74 dólares, cifra que permitirá operar la cafetería durante el primer trimestre posterior a su apertura, el Anexo 15 muestra el cálculo de dicho capital.

Los gastos financieros generados por la ejecución del proyecto corresponden a los intereses pagados por concepto del financiamiento solicitado para la operación del negocio, en total suman US 5.707,91 dólares.

La inversión para la cafetería se sugiere se obtenga en un 40% a través de recursos de los accionistas y en un 60% por medio de un crédito productivo obtenido a una institución financiera local. La tabla de amortización se muestra en el Anexo 16 y ha sido calculada con base a la tasa de interés referencial del 11,15%⁹ a un plazo de 2 años.

El cálculo de los costos e ingresos del proyecto al año 1 se basan en la demanda potencial obtenida en el análisis de la oportunidad de mercado¹⁰. A partir del segundo año se proyecta un incremento anual del 3% en correspondencia con los objetivos estratégicos del negocio.

Para la cuantificación de los ingresos se ha tomado en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de mercado respecto del gasto promedio por visita a los competidores, concentrándose en el rango de 11 a 20 dólares¹¹ por consumo mensual.

Los costos se fundamentan en las recetas estándar expuestas en el Anexo 17 y mantienen directa relación con los ingresos en función de la cantidad de personas esperadas y la cobertura del mercado para su proyección.

Los ingresos del proyecto, así como los costos se muestran en el Anexo 18 y 19.

Lucerna Executive Coffee Place genera utilidad al accionista desde el primer año con un total de US 8.549,30 dólares, situación que se mantiene en el tiempo de proyección realizado y se incrementa de forma progresiva como se muestra en el Anexo 21. El total de utilidad generado para los accionistas en cinco años es de US 80.115,53 dólares, tomando en cuenta un escenario pesimista

⁹ Tasa referencial del Banco Central aplicada en créditos PYMES, Agosto 2009. Tomado de (www.bce.fin.ec)

¹⁰ 5% del total de la demanda potencial calculada

¹¹ 35,05% del total de los encuestados.

La estructura financiera propuesta para el negocio, se muestra sólida y cumple con los parámetros expuestos a lo largo del documento.

5.4 Evaluación Financiera del Proyecto

- Flujo de efectivo

El flujo de efectivo de la cafetería Lucerna Executive Coffee Place muestra que el negocio se mantiene a través del horizonte de proyección sin necesidad de incrementar el capital operativo a través de créditos.

Tabla 5.1: Flujo de efectivo del proyecto

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 9.499,22	\$ 12.162,94	\$ 17.209,61	\$ 22.510,75	\$ 27.634,73
Depreciaciones		\$ 3.189,80	\$ 3.189,80	\$ 3.189,80	\$ 1.834,60	\$ 1.834,60
Amortizaciones		\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26
Inversión Activos Fijos	\$ -22.412,00					
Inversión Activos Diferidos	\$ -12.803,28					
Capital de Trabajo	\$ -21.664,74					\$ 21.664,74
Crédito	\$ 34.128,01	\$ -3.805,27	\$ -1.902,64			
Total	\$ -22.752,01	\$ 10.918,00	\$ 15.484,36	\$ 22.433,67	\$ 26.379,61	\$ 53.168,32
Valor Actual Flujos		\$ 8.790,00	\$ 10.036,56	\$ 11.706,78	\$ 11.082,85	\$ 17.983,81

Elaborado por: Autora

- Tasa de descuento del proyecto

La tasa de descuento utilizada para evaluar la inversión es de 24,21% y es la tasa mínima esperada de rentabilidad para los accionistas, su cálculo se fundamenta en la composición de las fuentes de inversión y en indicadores como la inflación, riesgo país y la tasa de interés.¹²

- Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto del proyecto se calculó a partir de la fórmula Ms Excel. Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse puesto que el VAN de USD 36.848,

¹² Ver Anexo 22

siendo igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Tabla 5.2: VAN del Proyecto

VA	\$ 59.600
VAN	\$ 36.848

Elaborado por: Autora

- **Tasa interna de retorno (TIR)**

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuese produciendo. De forma similar al VAN, la TIR obtenida a través de la fórmula de MS Excel muestra que la creación de la cafetería es potencialmente rentable superando la tasa de descuento en 47,18%.

Tabla 5.3: TIR del Proyecto

TIR	71,38%
TMAR	24,21%

Elaborado por: Autora

El porcentaje de la TIR es de 71,38% que es mucho mayor que la tasa de descuento 24,21%, siendo factible la creación del negocio.

- **Relación Costo – Beneficio**

La relación costo beneficio del proyecto de creación de la cafetería muestra que los ingresos generados por la empresa superan a los costos en su operación, indicando que es viable al implementación de Lucerna Executive Coffee Place al ser mayor a 1.

Tabla 5.4: Costo – Beneficio

Periodos	Flujo fondos	Va flujo
1	\$ 10.918,00	\$ 8.790,00
2	\$ 15.484,36	\$ 10.036,56
3	\$ 22.433,67	\$ 11.706,78
4	\$ 26.379,61	\$ 11.082,85
5	\$ 53.168,32	\$ 17.983,81
Total		\$ 59.600,00

RAZON COSTO/BENEFICIO	2,62
------------------------------	-------------

Elaborado por: Autora

- **Periodo de recuperación de la inversión (PRI)**

Lucerna Executive Coffee Place recupera la inversión al quinto año de operación de acuerdo al cálculo presentado a continuación:

Tabla 5.4: PRI

Periodos	VA flujos	VA Acumulado	Relación
Año 1	\$ 8.790,00	\$ 8.790,00	-
Año 2	\$ 10.036,56	\$ 18.826,56	-
Año 3	\$ 11.706,78	\$ 30.533,34	-
Año 4	\$ 11.082,85	\$ 41.616,19	-
Año 5	\$ 17.983,81	\$ 59.600,00	+

Inversión Inicial	\$ 56.880,02
--------------------------	---------------------

8.790	12
-2.720	X

Elaborado por: Autora

- **Índices financieros**

Los índices financieros son indicadores que nacen de la necesidad de dimensionar la capacidad que tiene el proyecto de creación de Lucerna Executive Coffee Place para cumplir sus obligaciones en el corto plazo. Los principales índices para el proyecto son:

○ **Razón de endeudamiento (re)**

Este índice nos permite destacar la importancia del financiamiento por deuda para la empresa.

Tabla 5.5: Razón de endeudamiento

Indicador	Fórmula	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	64%	62%	22%	30%	24%
Razón de Patrimonio a Activo Total	Patrimonio / Activo total	36%	38%	78%	70%	76%

Fuente: Balances
Elaborado por: Autora

El Tabla 5.5 muestra la evolución de la relación entre los activos totales financiados por recursos de terceros y los recursos propios a lo largo de la proyección.

○ **Razones de rentabilidad**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión.

Tabla 5.6: Rendimiento sobre activo

Indicador	Fórmula	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Rendimiento sobre el Activo (ROA)	Utilidad neta / Total Activos	23%	29%	39%	54%	43%

Fuente: Balances
Elaborado por: Autora

El proyecto generará un rendimiento sobre la inversión incremental durante los primeros cuatro años de proyección. Por otro lado, el rendimiento sobre las ventas señala el porcentaje adicional que percibirá la cafetería por cada dólar vendido.

Tabla 5.7: Rendimiento sobre las ventas

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad Neta / Ventas	6%	7%	9%	11%	12%

Fuente: Balances
Elaborado por: Autora

Determina que por el ingreso de cada dólar de venta se obtendrá una utilidad neta de entre 6% y 12% a lo largo de cinco años.

En función de la evaluación financiera realizada se determina la factibilidad de la creación de Lucerna Executive Coffee Place; las condiciones de mercado y el direccionamiento estratégico propuesto muestran que la inversión a realizarse es un negocio rentable generando utilidad para los accionistas desde el primer año de operación y potenciando el crecimiento a través de la diversificación del negocio en el tiempo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En concordancia con los resultados obtenidos en la investigación primaria, el segmento de profesionales y empleados de oficina es un consumidor regular en cafeterías, el consumo en dólares registrado, el horario nocturno y la frecuencia de visita garantizan un flujo importante de clientes y un crecimiento acelerado para la cafetería Lucerna Executive Coffee Place. La demanda potencial en el segmento es de 155.394 potenciales consumidores en la ciudad de Quito.
- Las condiciones socioeconómicas y políticas del sector de hoteles y restaurantes se consideran óptimas para la creación de la cafetería, el crecimiento del PIB sectorial, el incremento en el consumo Per cápita de café y la tendencia social de visitar lugares de comida fuera de casa son los factores más relevantes del entorno externo.
- El sector de cafeterías y restaurantes presenta una rentabilidad moderada con tendencia al descenso en el largo plazo. Las fuerzas contrarias a la rentabilidad, son la alta rivalidad entre los competidores existentes y la presión de innumerables sustitutos.
- El direccionamiento del negocio se fundamenta en la estrategia genérica de ‘Enfoque en la Diferenciación’; la cadena de valor diseñada crea una ventaja competitiva en el segmento de ejecutivos y empresarios de nivel socioeconómico medio alto y alto priorizando el atributo de calidad versus precio, la investigación y desarrollo de nuevos productos.
- La operación de la cafetería crea 7 plazas de empleo, en una estructura funcional jerárquica con un estilo de dirección orientativo que se soporta en una infraestructura diseñada de acuerdo al principio de integración (cocina junto a barra).

- La planificación de mercadeo se ha diseñado para la obtención de una cuota de mercado de 5% al primer año y un crecimiento anual promedio del 3% en el segmento de ejecutivos y empresarios utilizando estrategias de penetración de productos, precios ayudados de una táctica publicitaria con presencia en medios ATL y BTL.
- El análisis financiero realizado determina que la creación de Lucerna Executive Coffee Place es factible, generando utilidades para los accionistas a partir del primer año (USD 8.549,30), con una Tasa Interna de Retorno de 71,38% y un costo beneficio de 2,62, recuperando la inversión al quinto año; tomando en cuenta que se ha establecido un escenario financiero pesimista de 2 visitas al mes por persona y un consumo promedio de 19 dólares.

6.2 Recomendaciones

- Desarrollar de forma sostenible el proceso de 'investigación y desarrollo de productos' sin perder de vista el objetivo estratégico de introducción semestral de nuevos menús como aspecto fundamental de la ventaja competitiva de Lucerna Executive Coffee Place.
- Mantener la inversión en promoción y publicidad como forma básica de comunicación de la diferenciación de la cafetería en el mercado ejecutivo y empresarial.
- Crear un sistema de información de mercado a fin de monitorear las estrategias de los competidores primarios, secundarios y atender las posibles amenazas de la introducción de nuevos competidores, a fin de modificar de ser necesario y sobre la marcha las estrategias de mercadeo propuestas.
- Desarrollar un plan de desarrollo del talento humano para los colaboradores, que mejore las políticas de crecimiento y remuneración en miras de que se fomente y desarrolle la cultura corporativa de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2006). *Estadísticas de Comercio, Restaurantes y Hoteles*. Quito: Banco Central.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (31 de Diciembre de 2008). *Indicadores de Coyuntura*. Recuperado el 12 de Junio de 2009, de sitio Web Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (31 de Enero de 2009). *Informe mensual de Inflación*. Recuperado el 15 de Abril de 2009, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>
- CIUDANÍA INFORMADA. (s.n de s.n de 2006). *Ciudadanía informada*. Recuperado el 2 de Febrero de 2009, de Inicio: <http://www.ciudadaniainformada.com>
- COCHRAN, W. (1990). *Técnicas de Muestro*. México: Compañía Editorial Continental.
- CONCEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA. (2006). Fascículo Cantón Quito. *Fascículo Cantón Quito* , 4.
- COOPERACIÓN CIENTÍFICA Y TÉCNICA MDMQ E IRD . (2001). *Programa de investigación - Sistema de Información y Riesgos*. Quito: s.n.
- EL COMERCIO. (s.n de s.n de s.n). *El Comercio*. Recuperado el 6 de Abril de 2009, de Noticias: http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=265988&id_seccion=8
- EL UNIVERSO. (s.n de s.n de s.n). *El Universo*. Recuperado el 24 de Abril de 2009, de Noticias: <http://www.eluniverso.com/2008/10/26/0001/9/2C6FA5A94E0A44898A2DBE463AD1A132.html>
- DIARIO HOY (s.n de s.n de s.n). *Diario Hoy*. Recuperado el 26 de Marzo de 2009, de Noticias: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/negocios-con- aroma-de-cafe-297786-297786.html>

- HESSELBEIN y otros . (2006). El líder del futuro. En H. y. otros, *El líder del futuro* (pág. 34). Madrid: Deusto.
- INEC. (2000). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 25 de Junio de 2009, de INEC: <http://www.inec.gov.ec>
- INEC. (2000). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 6 de Julio de 2009, de Población: <http://www.inec.gov.ec>
- INFORMADA, C. (s.f.). *Ciudadanía Informada*. Obtenido de Sitio web de Ciudadanía Inof.
- KOTLER P., ARMSTRONG G. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- LOVE, J. (2004). *Mcdonald's la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. México: s.n.
- NATIONAL RESTAURANT ASOCIATION. (s.n de s.n de 2001). *National Restaurant Asociation*. Recuperado el 5 de Junio de 2009, de Home: <http://www.restaurant.org>
- MALHOTRA, N. (2008). *Investigación de Mercados*. España: Prentice Hall.
- PORTER, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. México.

ANEXOS

ANEXO NRO. 1 - Nota metodológica: Diseño de investigación de mercado

Objetivo General

Recolectar información referente a la oferta y demanda de establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito en el segmento de profesionales y empleados de oficina.

Objetivos específicos

- Cuantificar el número de consumidores potenciales para la cafetería a crear.
- Establecer las condiciones de compra, gustos y preferencias para el consumo de café en los profesionales y empleados de oficina de la ciudad de Quito.
- Analizar a los competidores; su capacidad instalada, condiciones competitivas y posicionamiento en los profesionales y empleados de oficina en la ciudad de Quito.

Unidad de análisis

Previo a la aplicación de la investigación es necesario definir la unidad de análisis, que es el público objetivo al cual esta direccionada la investigación (HERNANDEZ, 2003); y, realizar la segmentación para identificar los potenciales consumidores a los se orientará el negocio.

La unidad de análisis tomada para la investigación es la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Quito según el grupo ocupacional de miembros, profesionales y técnicos; y, empleados de oficina, proyectada al año 2009, con una tasa de crecimiento poblacional del 2,18% (INEC, 2000) como muestra el cuadro 2.1.

Tabla 1.1: Unidad de análisis

Grupos de Ocupación	2001	2009*
Miembros, profesionales y técnicos	144.121	171.259
Empleados de oficina	70.389	83.643
TOTAL	214.510	254.903

Fuente: INEC - HCCP

Elaborado por: Autora

Segmentación

La segmentación permite obtener el perfil del público objetivo al que se orientará el negocio y a quién se aplicará la investigación primaria.

- Geográfica

País: Ecuador
 Región: Sierra
 Provincia: Pichincha
 Ciudad: Quito¹³
 Densidad: Urbana

- Demográfica

Género: Femenino y Masculino.
 Edad: Entre 20 y 45 años.
 Ocupación: Profesionales y Empleados de oficina.
 Estado civil: Solteros.
 Educación: Indeterminada.
 Ingresos: Superior a 350 dólares mensuales de ingreso individual.

- Psicográfica

Clase Social: Media, Media Alta, Alta
 Cultura: Consumidores regulares de café
 Motivación

¹³ La zona centro norte aparece como de mayor interés al respecto del comercio, especialmente en la Mariscal y entre las calles Cristóbal Colón, Orellana, y Seis de Diciembre. Aquí se encuentran registradas hasta 111 empresas comerciales en una sola hoja catastral.

Tomado de: Economía urbana y riesgos en el distrito metropolitano de Quito (2003).

de compra: Esparcimiento, Diversión, Descanso, Calidad en los productos, buen sabor.

- **Conductista**

Frecuencia

de uso: Diaria, Semanal y Quincenal

Status: Consumidores potenciales

1.4.1 Cálculo de la muestra

El método de selección de la muestra para la aplicación de la investigación será aleatoria simple, es decir los elementos son seleccionados de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

El universo seleccionado para el cálculo de la muestra son las 254.903 personas¹⁴, se consideran como un universo conocido e infinito puesto que es mayor a 30.000 personas.

La muestra se calculó con un error máximo admisible del 7% con un grado de confianza del 95%, las variables P y Q tendrán un valor de 50% puesto que no poseen registros de investigaciones realizadas anteriormente, dejando así la oportunidad probabilística en contra y a favor en un punto medio.

Fórmula¹⁵:
$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde;

Z= coeficiente de confianza.

p= probabilidad de éxito.

q=probabilidad de fracaso.

¹⁴ *Ibíd*em, p. 85

¹⁵ W. Cochran,1990, *Técnicas de Muestro*, Editorial Continental p. 108

n = tamaño de la muestra.

N = Universo.

e = error de estimación.

Reemplazando;

$Z = 1.96$ (95%)

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$N = 254.903$ personas

$e = 7\%$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50}{(0,07)^2} = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50}{0,0049} = \frac{0,9604}{0,0049} = 196$$

Total de elementos muestrales a encuestarse: 196 personas.

ANEXO NRO. 2 - Cuestionario

ENCUESTA											
Sector de la ciudad _____											
INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO											
a.- Sexo		1	HOMBRE		2	MUJER					
b.- EDAD: A qué grupo de edad pertenece UD.?											
1	18 a 30		2	31 a 50		3	51 a 65		4	Más de 65 años	
					5	No sabe/No responde					
c.- NIVEL EDUCATIVO: Cuál es el máximo nivel educativo que aprobó?											
1		Ninguno		2		Primaria		3		Secundaria	
				4		Superior		5		Postgrado	
d.- Cuál es el nivel de ingresos de su hogar? <small>Lea los niveles.</small>											
1	Menos de \$ 600 mensuales			2	De \$601 a \$1,500 mensuales		3			De \$ 1,500 a US\$ 2500 mes	
4				De US\$ 2500 a US\$ 4000 mensuales		5		Más de US\$ 4000 mensuales		6	No sabe/ No responde
e.- Si trabaja, indique : Por favor marque con una X sólo una opción:											
Trabajo a medio tiempo		<input type="checkbox"/>		No trabaja / solo estudia		<input type="checkbox"/>					
Trabajo a tiempo completo		<input type="checkbox"/>									
Otros (especifique)		<input type="checkbox"/>									
f. Si trabaja, por favor indique su cargo:											
Directivo		1		Otro (indique cuál)		4					
Ejecutivo		2									
Operativo		3									
DESARROLLO DE LA ENCUESTA											
1. ¿ Acostumbra usted toma café?											
1	Sí		<input type="checkbox"/>		Porque?		Gusto, Agradable aroma,				
2	No		<input type="checkbox"/>		Porque?		No le gusta, No tiene costumbre				
NS/NR <input type="checkbox"/>											
2. ¿En qué momentos del día consume habitualmente café ? Puede marcar más de una opción si es necesario											
1	Durante el desayuno										
2	Por la mañana (entre el desayuno y el almuerzo)										
3	Durante el almuerzo										
4	Por la tarde (entre el almuerzo y la merienda)										
5	Durante la cena										
6	Después de la cena										
7	En cualquier momento										
3. Aproximadamente, cuántas tazas de café consume Usted al día en forma regular? Elija por favor una sola respuesta											
1	1 taza		<input type="checkbox"/>								
2	2 tazas		<input type="checkbox"/>								
3	3 tazas		<input type="checkbox"/>								
4	Mas de 3 tazas (especifique cuántas)?		_____								
4. ¿Toma café en otros lugares que no sea su casa?											
1	SI <input type="checkbox"/>		Pase a P4		2	NO <input type="checkbox"/>		Pase a P12			
			3		NS/NR		<input type="checkbox"/>				
5. ¿Puede por favor indicar en qué otros lugares toma café regularmente? Puede marcar más de una opción si es necesario											
1	En el colegio/universidad		<input type="checkbox"/>		En otros lugares (especifique)		<input type="checkbox"/>				
2	En máquinas expendedoras		<input type="checkbox"/>								
3	En cafeterías		<input type="checkbox"/>								
4	En la oficina (si trabaja)		<input type="checkbox"/>								
5	NS/NR		<input type="checkbox"/>								
6. ¿Frecuenta Usted o acostumbra visitar cafeterías?											
1	SI <input type="checkbox"/>		2		NO <input type="checkbox"/>		3			NS/NR <input type="checkbox"/>	

7. ¿Con qué frecuencia visita una cafetería, (indique número de veces) ?

1	Diaria	_____
2	Semanal	_____
3	Quincenal	_____
4	Mensual	_____
5	NS/NR	_____

8. ¿Por favor, podría indicarnos cuáles cafeterías acostumbra visitar?

9. Por favor indiquenos si conoce las cafeterías listadas a continuación y con qué frecuencia ha consumido en estos lugares en los últimos 6 meses?

	Si conozco el lugar	N. de veces que lo ha visitado	No conozco el lugar
1 Sweet & Coffee	_____	_____	_____
2 Este Café	_____	_____	_____
3 Coffee Tree	_____	_____	_____
4 Caffeto	_____	_____	_____
5 Train Stops Coffee Shop	_____	_____	_____

10. ¿Cuánto gasta UD en promedio en una visita a una cafetería? \$ _____

11. ¿En qué momentos del día acostumbra ir a una cafetería?

1 De 07:00 am a 09:00 am	<input type="checkbox"/>	6 De 16:00 pm a 18:pm	<input type="checkbox"/>
2 De 09:00 am a 10:00 am	<input type="checkbox"/>	7 De 18:00 pm a 20:00 pm	<input type="checkbox"/>
3 De 10:00 am a 12:00 pm.	<input type="checkbox"/>	8 De 20:00 pm a 22:00 pm	<input type="checkbox"/>
4 De 12:00 pm. a 14:00 pm	<input type="checkbox"/>	9 De 22:00 pm. en adelante	<input type="checkbox"/>
5 De 14:00 pm. a 16:00 pm	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Qué variedades de café son sus favoritas?

1 Capuccino	<input type="checkbox"/>	4 Latte	<input type="checkbox"/>	7 Otras (especifique)	_____
2 Mocachino	<input type="checkbox"/>	5 Frappuccino	<input type="checkbox"/>		
3 Expresso	<input type="checkbox"/>	6 Cafés con Licor	<input type="checkbox"/>		

13. ¿Qué factores le harían consumir más café del que consume actualmente? Señale todas las opciones necesarias

1 Sabor (especifique el sabor que espera en el café)	<input type="checkbox"/>	_____
2 Precio	<input type="checkbox"/>	
3 Mejor Aroma	<input type="checkbox"/>	
4 Disponibilidad en más lugares	<input type="checkbox"/>	
5 Mas variedades (especifique su respuesta)	<input type="checkbox"/>	_____
6 Mejor Calidad	<input type="checkbox"/>	

14. ¿Si usted tendría la opción de escoger su decoración para una cafetería, que tendencia escogería? (Seleccione máximo 1 opción)

1	Minimalista	_____
2	Colonial	_____
3	Futurista	_____
4	Deportiva	_____
5	Empresarial (negocios)	_____
6	Otra (Indique cuál)	_____

15. ¿Qué condiciones considera usted mas importantes para visitar una cafetería? Valore del 1 al 7, siendo 7 el más importante.

1	Calidad en el Servicio	_____
2	Precios de menús	_____
3	Ambientación	_____
4	Publicidad	_____
5	Ubicación	_____
6	Horarios de atención	_____
7	Cantidad de parqueos	_____

16. ¿Qué otros servicios adicionales debería tener una cafetería para ser diferente y lograr que asista?

1	Cafetería con espacio para lectura (libros, Revistas)	<input type="checkbox"/>
2	Cafetería con área de Internet abierto (wireless)	<input type="checkbox"/>
3	Cafetería con variedades de café tipo gourmet	<input type="checkbox"/>
4	Otras (especifique)	_____

CONCEPTO:

LUCERNA COFFEE PLACE ofrece una amplia gama de bebidas de café, prometiendo un delicioso viaje al paladar a través de un variado menú de bebidas a partir del café preparadas a la vista del consumidor bajo estrictas normas de calidad e higiene pensado para quienes buscan un lugar tranquilo pero moderno, donde pueda disfrutar de un buen café tipo gourmet con los amigos y deliciosos bocaditos de sal & dulce. Contamos con red de Internet inalámbrica, zona de fumadores y espacios para lectura con variada selección de libros y revistas, decorado con elegancia y estilo; un sitio donde te puedes relajar y organizar tu día, compartir un mágico ambiente y disfrutar del mejor café a los mejores precios.

17. ¿Podría mencionarme qué le gustó del concepto presentado?

18. ¿Podría mencionarme que NO le gustó del concepto presentado?

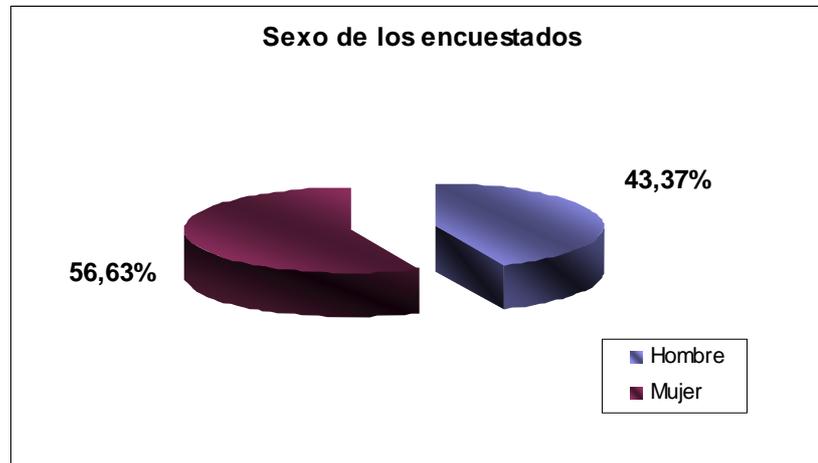
19. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en cada visita al local presentado?

1	A diario	<input type="checkbox"/>
2	1 vez por semana	<input type="checkbox"/>
3	1 vez quincenalmente	<input type="checkbox"/>
4	1 vez por mes	<input type="checkbox"/>
5	NS/NR	<input type="checkbox"/>

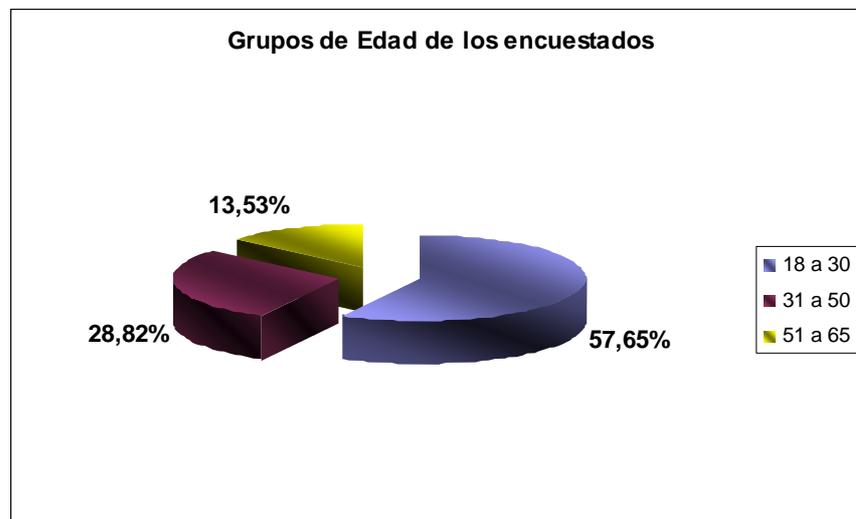
20. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en cada visita al local presentado?

1	De 1 a 3 dólares	<input type="checkbox"/>
2	De 3 a 6 dólares	<input type="checkbox"/>
3	De 6 a 10 dólares	<input type="checkbox"/>
4	Más de 10 dólares	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS

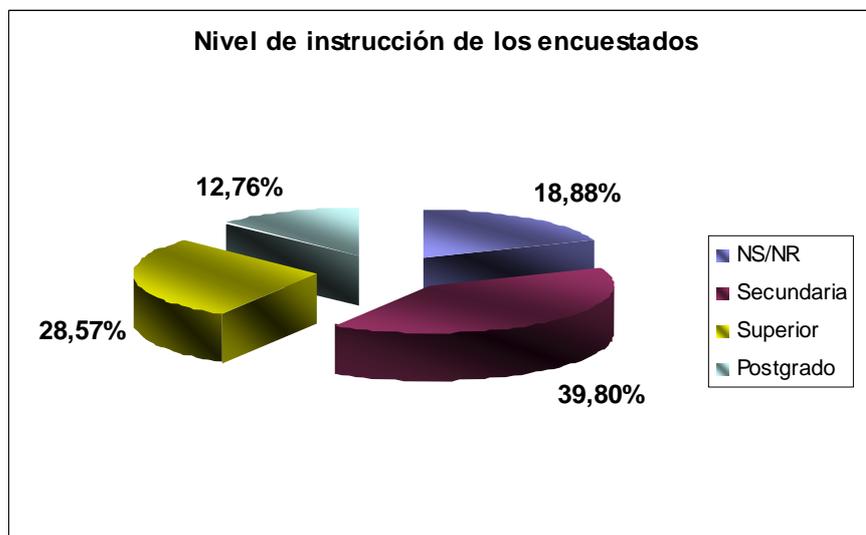
ANEXO NRO. 3 - Resultados de la investigación de mercado**a. Sexo**

Del total de encuestados el 43,37% son de sexo masculino y el 56,63% son de sexo femenino.

b. Grupos de edad

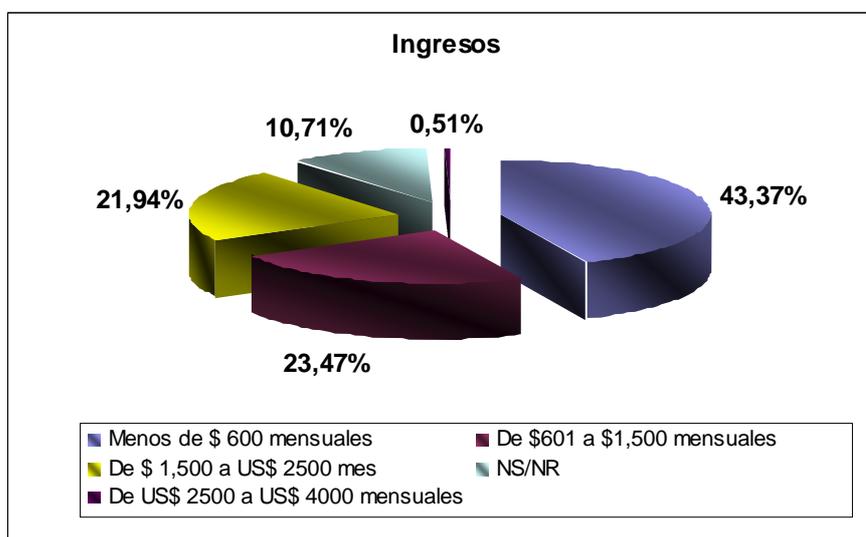
El grupo más predominante en los encuestados es con 57,65% el de 18 a 30 años, seguido por el de 31 a 50 años con el 28,82% y finalmente los mayores de 51 y hasta 65 años con el 13,53%.

c. Nivel de educación



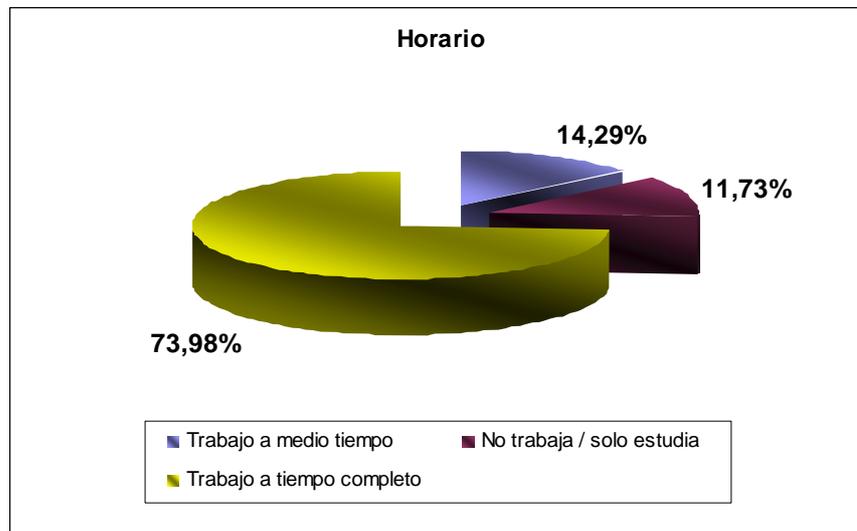
El nivel de instrucción de los encuestados en su mayoría, 39,80% es secundaria, seguido del 28,57% con instrucción superior y el 12,76% con títulos de postgrado.

d. Ingresos



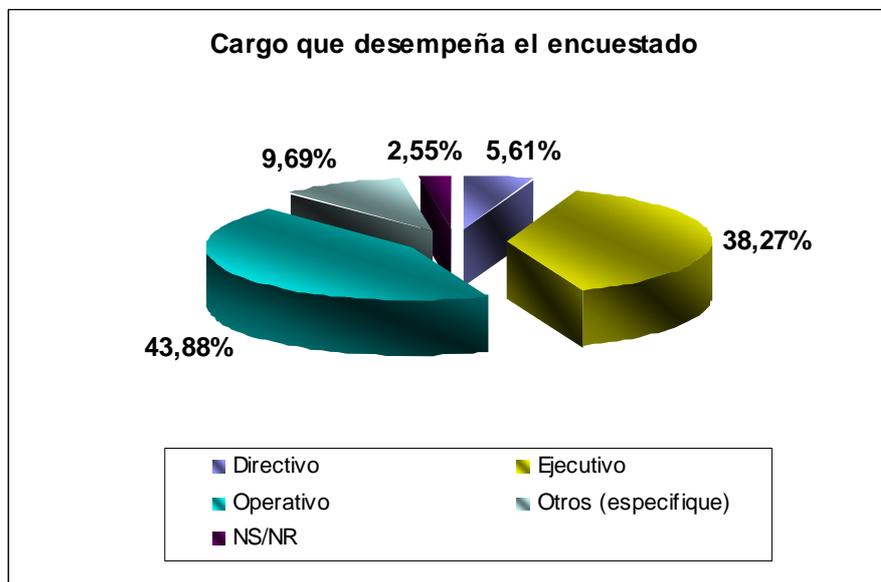
El 43,37% de los encuestados indican que su nivel de ingresos se encuentra en un rango de menso de 600 dólares, seguido del 23,47% de personas cuyo ingreso esta en un rango menor a los 600 a 1500 dólares, en los rangos más altos se encuentran con el 21,94% las personas con ingresos de 1500 a 2500 dólares por mes, apenas con un 0,51% el rango de 2500 a 4000 dólares y un 10,71% no responden la pregunta.

e. Horario



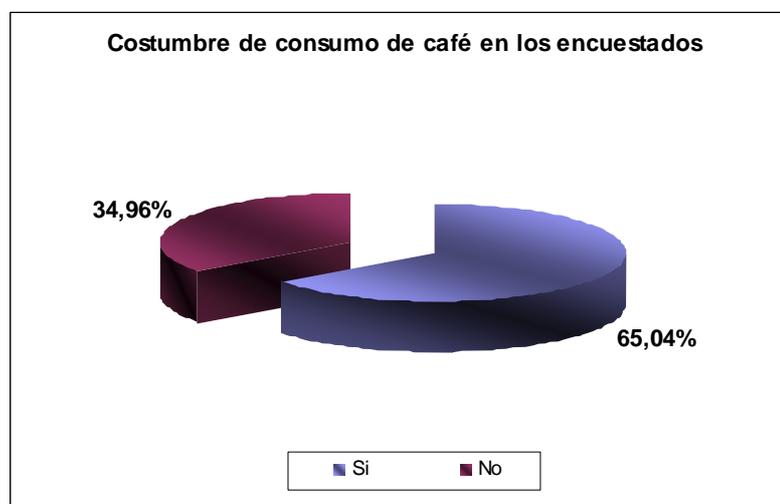
El 73,98% de los encuestados tiene un horario de trabajo a tiempo completo, el 14,29% trabaja a medio tiempo y un 11,73% únicamente estudia.

f. Cargo



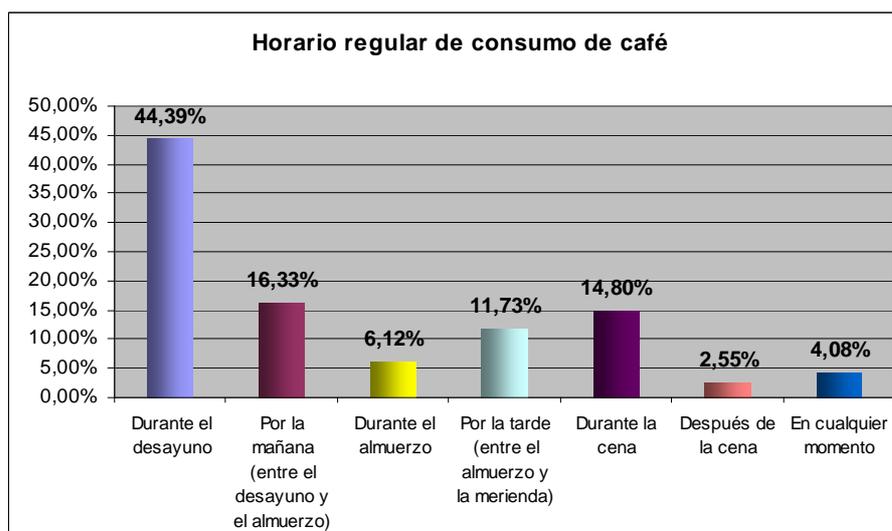
El 43,88% de los encuestados desempeñan cargos operativos en las empresas donde trabajan, el 38,37% ejecutivo, un porcentaje reducido, 5,61% cargos directivos y otros como comerciantes independientes y propietarios de negocios con el 9,69%.

1. ¿Acostumbra usted toma café?



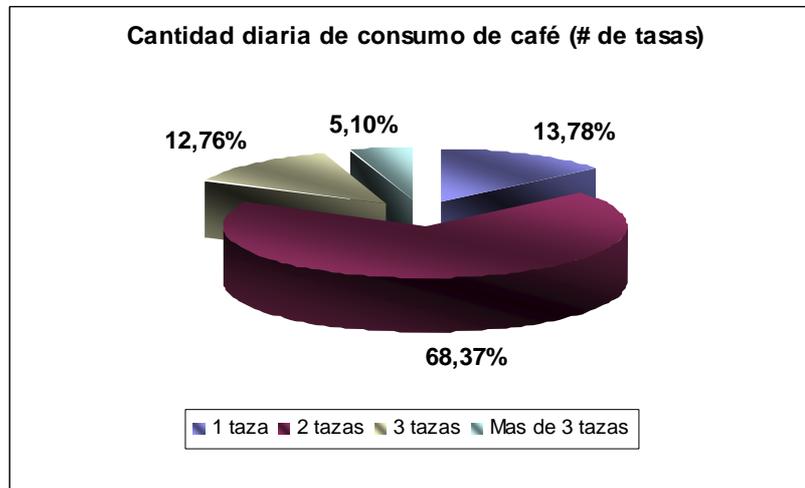
Del total de encuestados un 65,04% consume de forma regular café, mientras que el 34,96% no lo hace, las razones principales del consumo son el gusto por la bebida, la costumbre, el aroma, la posibilidad fomentar las relaciones con amigos, el tomarse un tiempo de descanso; por el contrario quienes no lo consumen de forma regular afirman que es por que su sabor no le gusta o únicamente lo toman como parte del desayuno.

2. ¿En qué momentos del día consume habitualmente café? Puede marcar más de una opción si es necesario



El consumo de café es más regular en la mañana como parte del desayuno, en el grupo encuestado, sin embargo el un grupo importante de consumidores que en total suman 34,18% toman café en el transcurso del día teniendo una mayor preferencia el horario entre la mañana y el almuerzo.

3. ¿Aproximadamente, cuántas tazas de café consume al día en forma regular? Elija por favor una sola respuesta



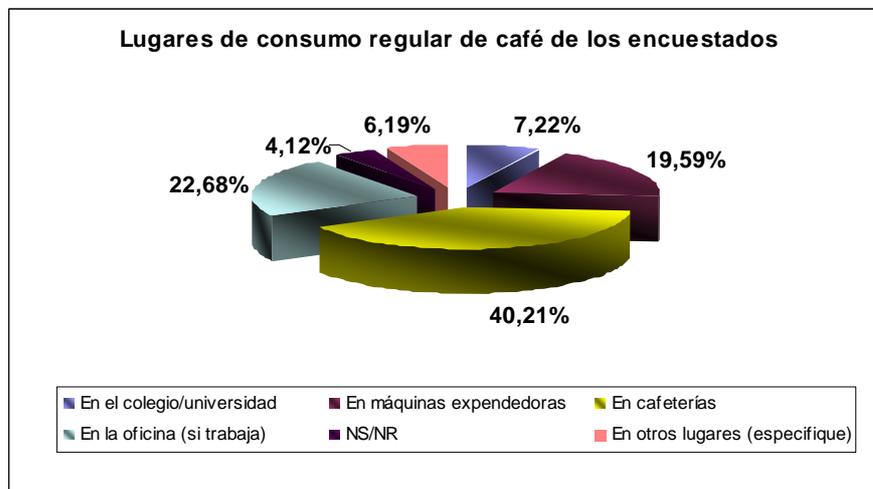
El consumo de café promedio por persona a diario es de 2 tazas en el 68,37% de los casos, el consumo de 1 taza por día es más regular en el 13,78% de los encuestados, con el 12,76% consume 3 tazas en promedio y un 5,10% supera las 3 tazas de café por día.

4. ¿Toma café en otros lugares que no sea su casa?



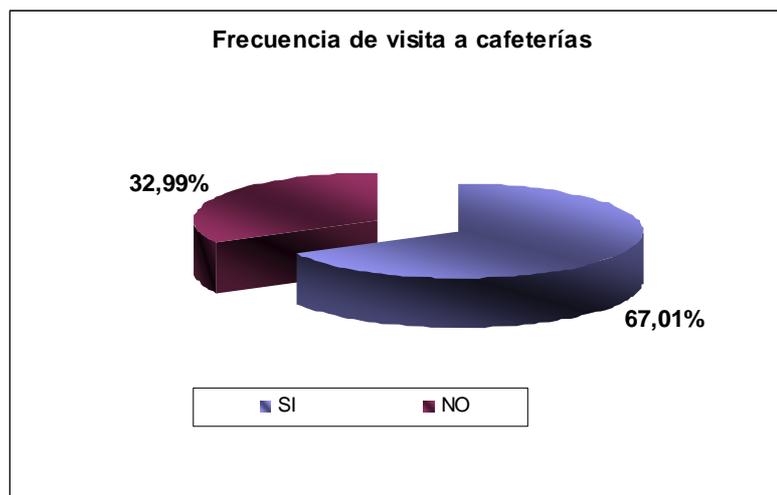
El mercado se muestra dividido en este sentido, el consumo de café en lugares diferentes al hogar es regular en el 49,49% de los encuestados, mientras que el 50,51% restante prefiere consumirlo únicamente en su casa.

5. ¿Puede por favor indicar en qué otros lugares toma café regularmente?
Puede marcar más de una opción si es necesario



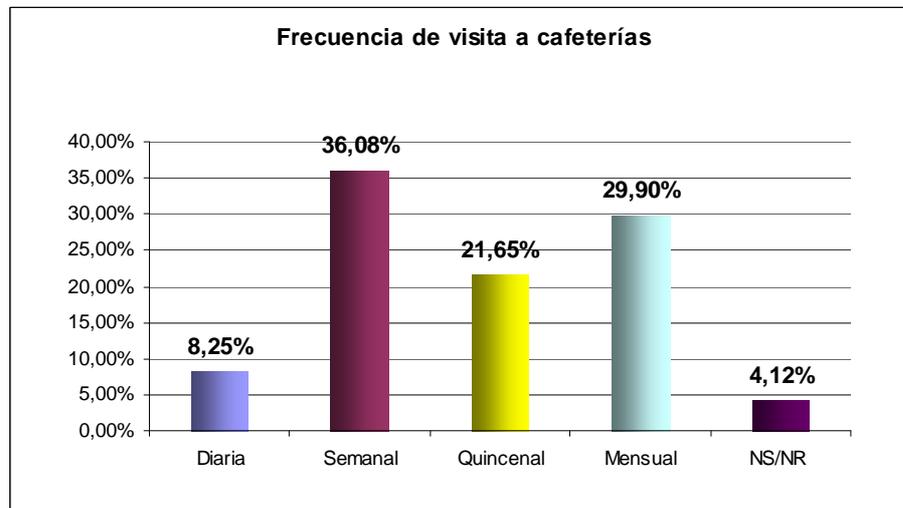
Los lugares donde consumen mayormente café los encuestados son: las cafeterías en un 40,21% y la oficina o lugar de trabajo con el 22,68%, el consumo a través de máquinas expendedoras es también referencial son el 19,59%.

6. ¿Frecuenta Usted o acostumbra visitar cafeterías?



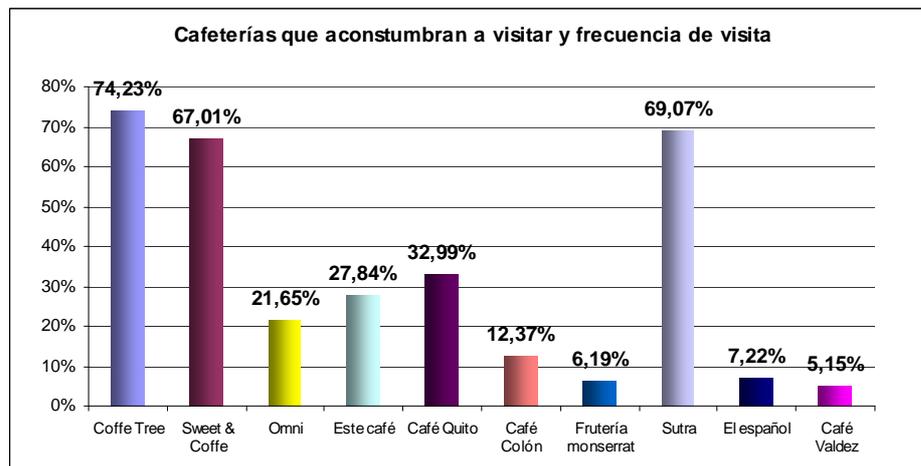
El 67,01% de los encuestados visita de forma regular cafeterías un 32,99% no realiza esta actividad de forma recurrente, esto evidencia el mercado potencial que tiene la cafetería.

7. ¿Con qué frecuencia visita una cafetería, (indique número de veces)?



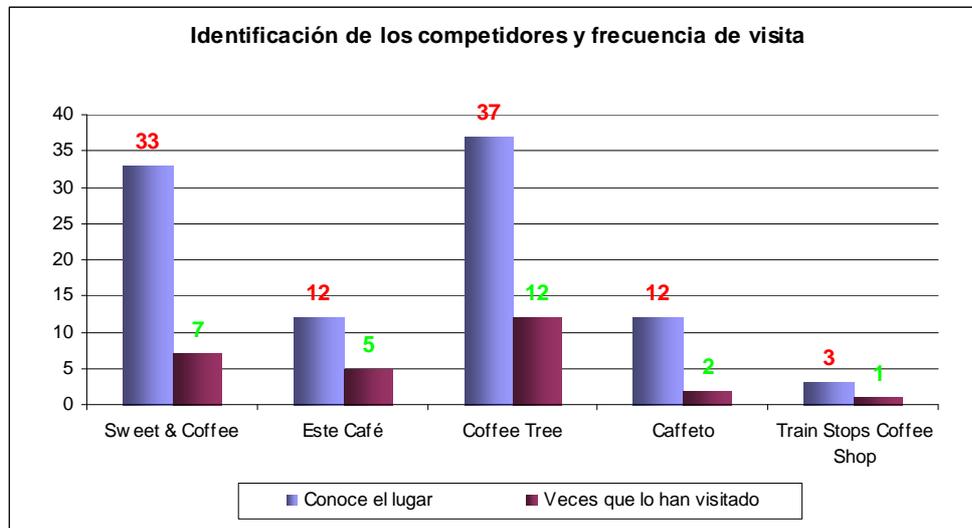
La frecuencia de visita más regular es la semanal con el 36,08%, seguida de la frecuencia mensual con el 29,90%, el 21,65% de los encuestados afirman que su frecuencia es quincenal, un 8,25% de finalmente asegura visitar con una regularidad diaria cafeterías en la ciudad de Quito.

8. ¿Por favor, podría indicarnos cuáles cafeterías acostumbra visitar?



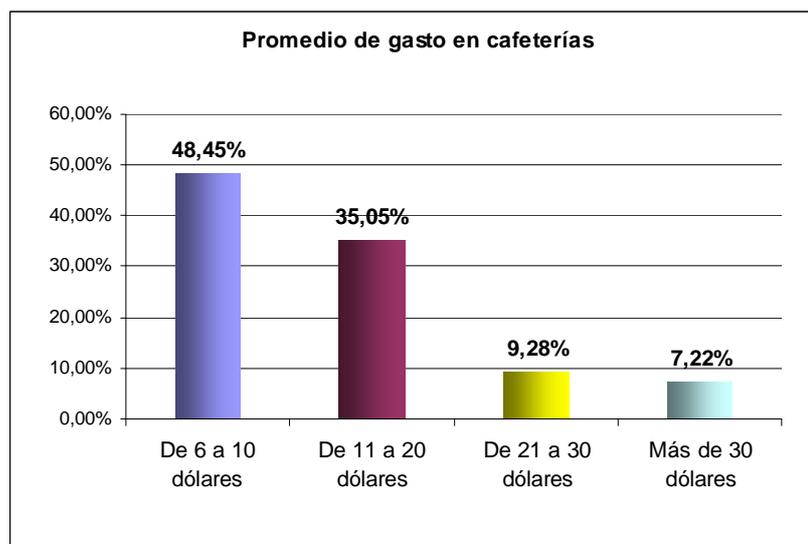
Entre los principales cafeterías que los encuestados visitan están: Coffee Tree, Sweet & Coffee y Café Sutra, todas con una frecuencia de visita mayor al 60%; establecimientos como el Café Quito, Este Café y el Omni se ubican en un segundo grupo con un porcentaje de preferencia entre el 21 y 33% aproximadamente.

9. ¿Por favor indíquenos si conoce las cafeterías listadas a continuación y con qué frecuencia ha consumido en estos lugares en los últimos 6 meses?



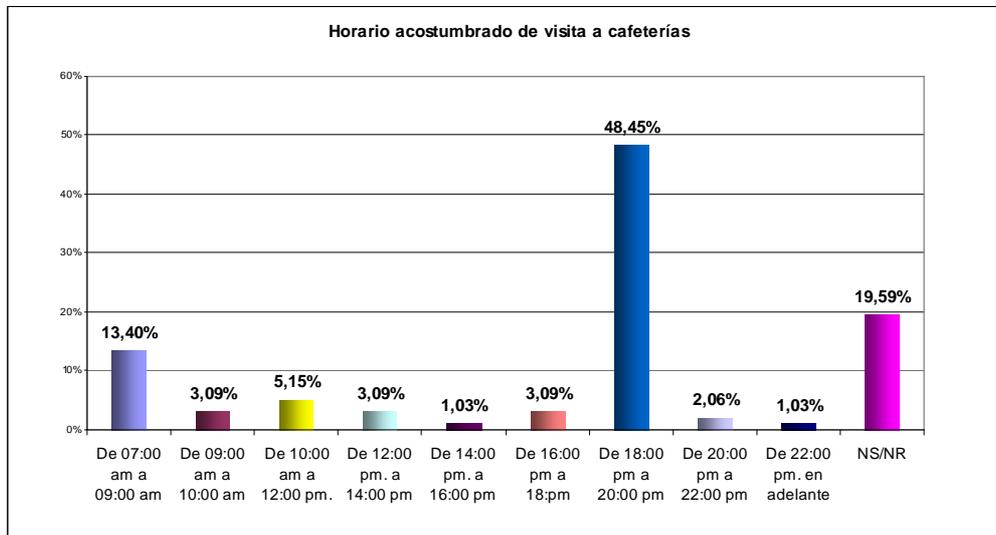
De los competidores las cafeterías más visitadas son Coffee Tree y Sweet & Coffee, el promedio de visitas por cada uno de los encuestados es de 12 para el primer caso y de 7 para el segundo; esto evidencia que los competidores primarios son cadenas con tiempo en el mercado con infraestructura de gran magnitud y varias especialidades en sus menús.

10. ¿Cuánto gasta UD en promedio en una visita a una cafetería?



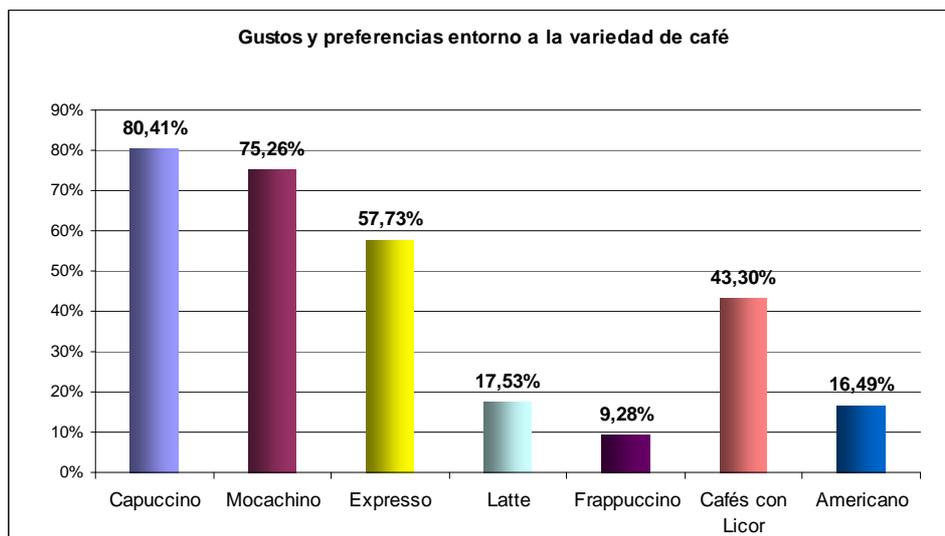
El promedio del gasto en los establecimientos por persona es entre 6 y 10 dólares en el 48,45% de los casos, seguido del rango entre los 11 y 20 dólares con el 35,05%, el número de encuestados que gastan valores superiores a 20 dólares no superan el 10% del total.

11. ¿En qué momentos del día acostumbra ir a una cafetería?



El horario preferido para visitar cafeterías es el de 18:00 a 20:00 horas seleccionado por el 48,45% de las personas, esto evidencia que el consumo se incrementa de importante en los horarios nocturnos en especial de los profesionales cuyo horario de trabajo es generalmente de tiempo completo.

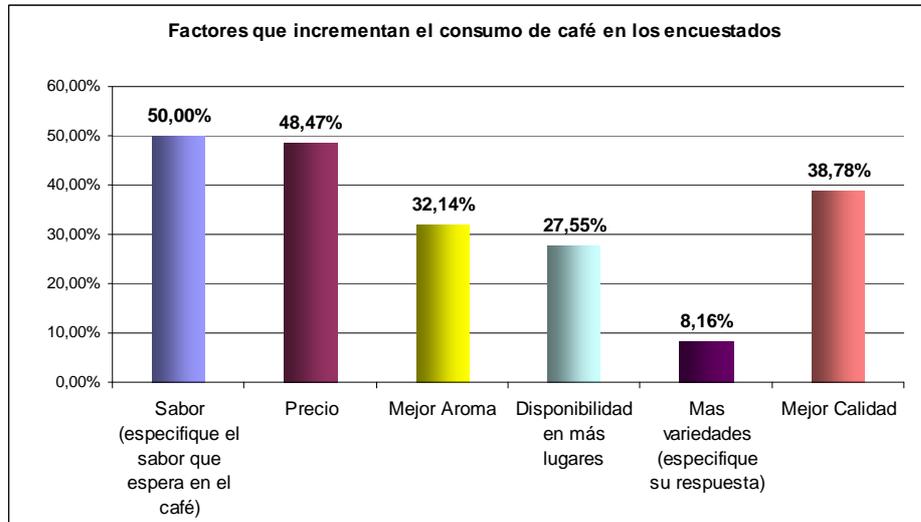
12. ¿Qué variedades de café son sus favoritas?



Las variedades de café preferidas por los encuestados son: Capuchino (80,41%), Mocaccino (75,26%), Espresso (57,73%) y Cafés con licor (43,3%).

El menú de la cafetería deberá contener estas ofertas a fin de ser competitivo en función de las necesidades del mercado.

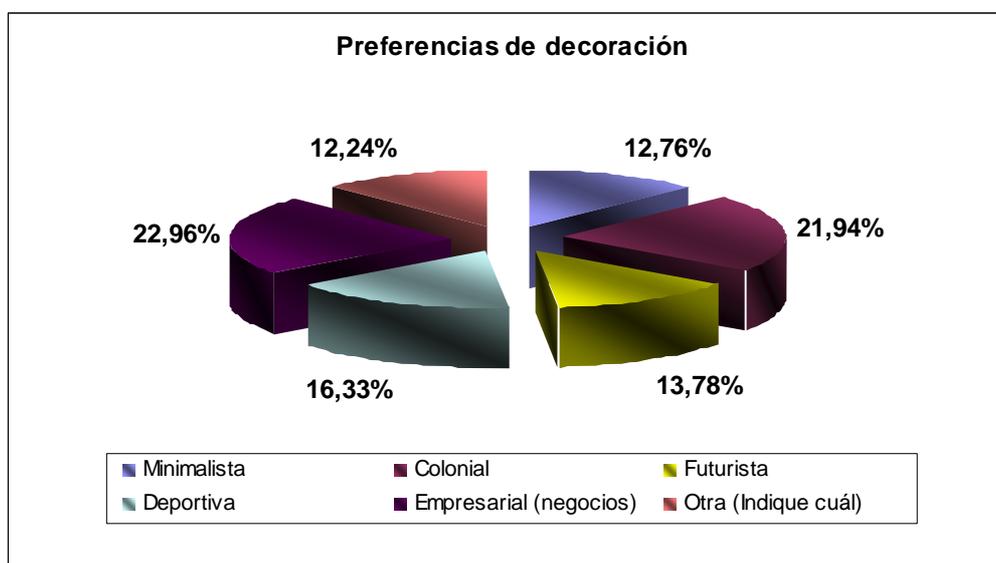
13. ¿Qué factores le harían consumir más café del que consume actualmente? Señale todas las opciones necesarias



Los factores que incentivan el consumo de la bebida son: el sabor para el 50% de los encuestados, el 48,47% de los encuestados incrementarían su consumo si el precio pagado en establecimientos fuese menor, finalmente y como último indicador esta la calidad del café.

Respecto del sabor los encuestados se mostrarían interesados en consumir más de cafés cuyo sabor sea más concentrado o que sea el resultado de un grano recién molido.

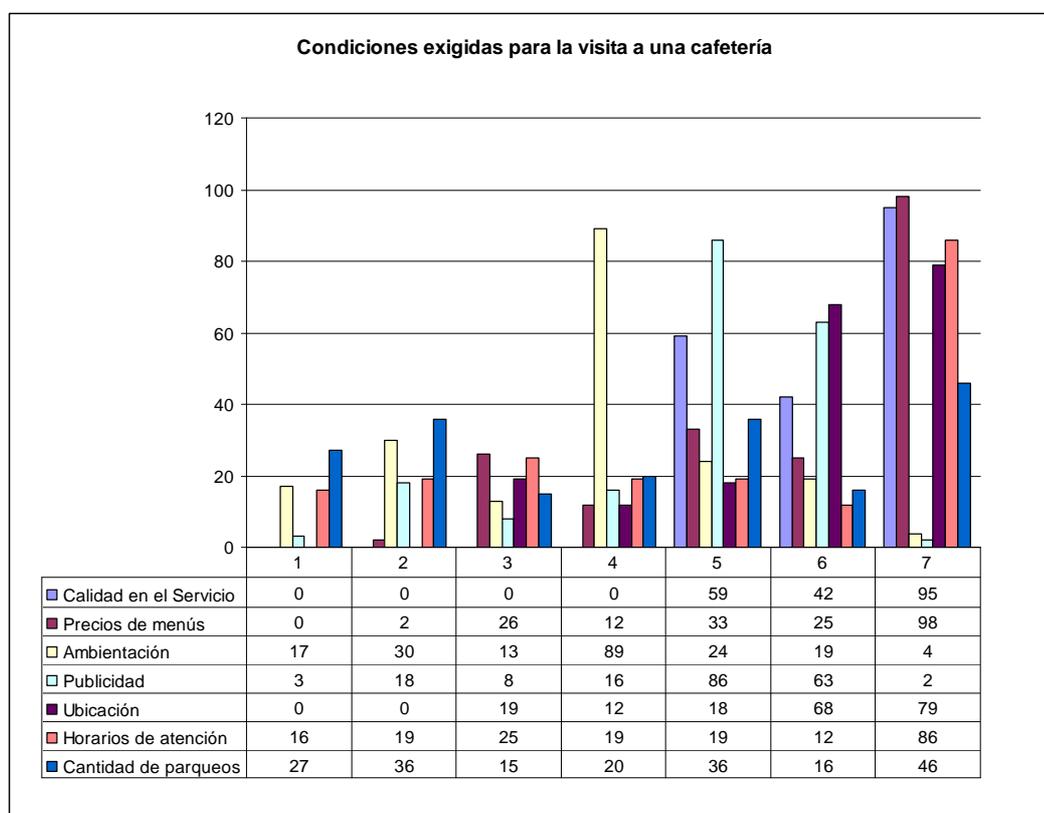
14. ¿Si usted tendría la opción de escoger su decoración para una cafetería, que tendencia escogería? (Seleccione máximo 1 opción)



Las opiniones en torno a la decoración del negocio se muestran divididas, de las opciones propuestas resaltan dos, Empresarial y Colonial con el 22,96% y el 21,94% respectivamente. Las propuestas de menor eco en los encuestados están la opción futurista y minimalista con el 13,78% y 12,76%.

Entre las sugerencias recibidas resaltan las siguientes: artesanal, relacionada con arte y música, ecológica.

15. ¿Qué condiciones considera usted más importantes para visitar una cafetería? Valore del 1 al 7, siendo 7 el más importante.

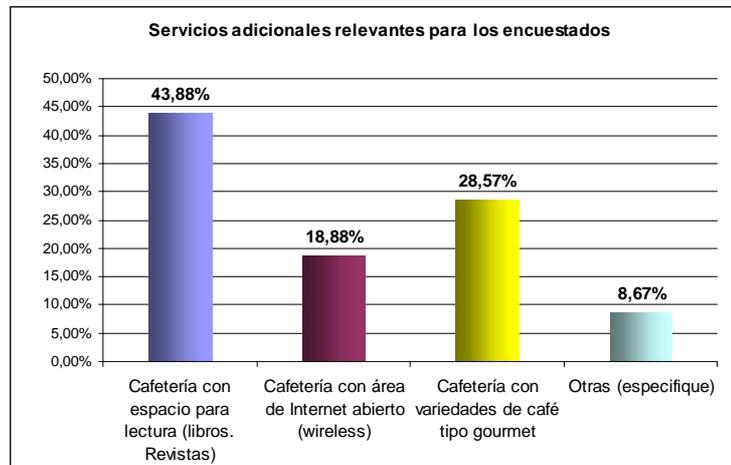


Las condiciones para la visita a una cafetería por parte de los encuestados en orden de importancia de acuerdo a sus respuestas son:

1. Calidad en el servicio
2. Precios de menús
3. Horarios de Atención
4. Ubicación

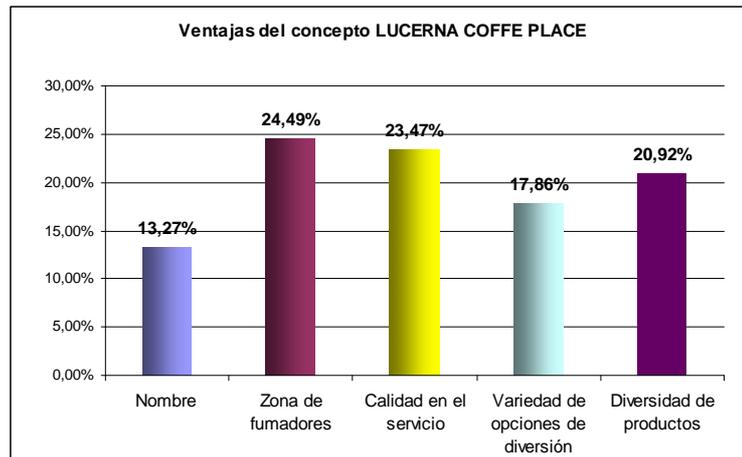
Esto muestra que es importante crear un concepto que se vincule con la necesidad de las personas de socializar con amigos o familiares en un ambiente de calidad y de fácil acceso.

16. ¿Qué otros servicios adicionales debería tener una cafetería para ser diferente y lograr que asista?



Es importante analizar que un 43,88% de los encuestados señala que preferiría un espacio de lectura, 28,57% que existan especialidades y variedades tipo gourmet, 18,88% conexión de Internet inalámbrica. Los encuestados que contestan otro sugieren servicios como valet parking, posibilidad de hacer reservaciones, show en vivo y exposiciones varias.

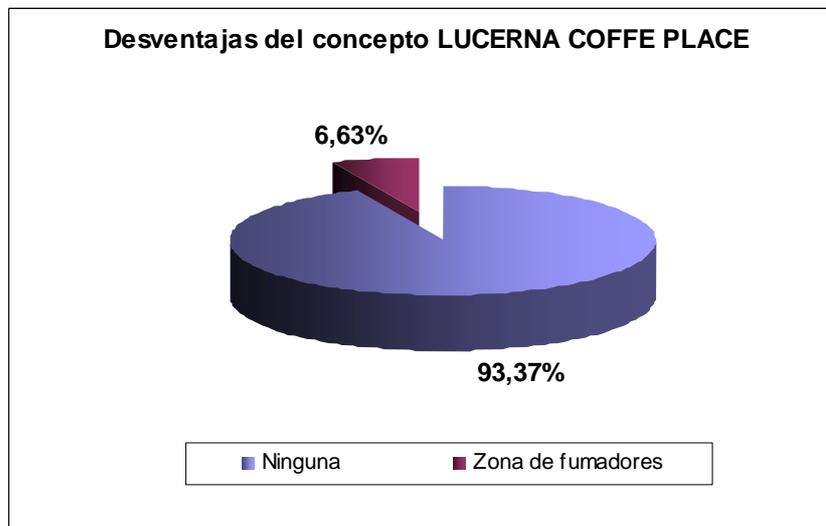
17. ¿Podría mencionar que es lo que más le gusta del concepto mencionado?



De acuerdo a los resultados obtenidos es resaltable en el concepto de la cafetería la creación de un área especial para fumadores con el 24,49% de los encuestados, la calidad en el servicio es el segundo factor relevante con el 23,47%, la diversidad de los menús a oferta con el 20,92%.

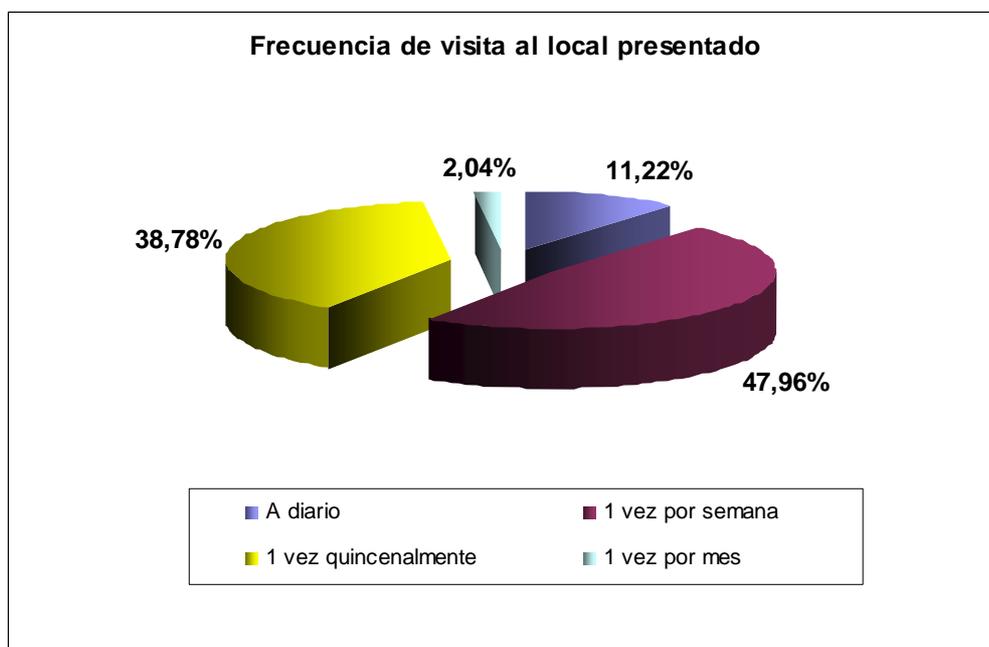
El nombre propuesto no se encuentra entre los aspectos positivos resalutados por los profesionales encuestados.

18. ¿Podría mencionarme que no le gustó del concepto presentado?



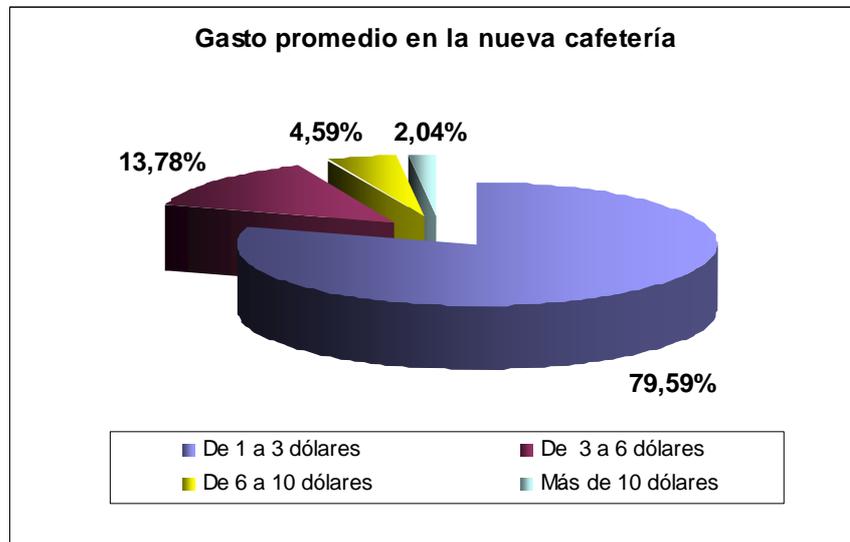
En general los encuestados aceptaron de forma positiva el concepto, únicamente un 6,63% se mostró en desacuerdo con la existencia de una zona de fumadores en el establecimiento.

19. ¿Con cuanta frecuencia visitaría el lugar presentado?



El interés en visitar el lugar es alto, un 47,96% de los encuestados lo visitaría una vez por semana, un 38,78% una vez quincenalmente y un 11,22% lo haría diariamente.

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en cada visita al local presentado?



Un 79,59% de los encuestados estarían dispuestos a gastar en promedio de 1 a 3 dólares por cada visita, gastos superiores como de 3 a 6 dólares son sugeridos por el 13,78% y un gasto mayor a 6 dólares es sugerido por menos del 5% de los encuestados.

ANEXO NRO. 4 - Análisis de los competidores

1. Descripción de los competidores

El modelo de negocio esperado se asemeja a de los competidores primarios tanto en la estructura, concepto y cobertura geográfica, a continuación se analiza las características actuales de estos.

- **Sweet & Coffee**

Empresa ecuatoriana nacida en 1997, con 23 cafeterías ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil actualmente en proceso de expansión a través del modelo de franquiciamiento del negocio en mercados internacionales.

Al año 2003 generaba por cada local en promedio 1.308 dólares de impuesto a la renta¹⁶, el total de consumidores que atiende mensualmente es en promedio de 300 mil en todos sus locales con un total de 200 colaboradores (DIARIO EL HOY, s.n).

Los productos que oferta se distribuyen entre variedades de café, dulces, helados y pasteles, el precio promedio es de 0,50 centavos de dólar y 3 dólares, con servicios complementarios como conexión de Internet Wifi.

Se concentra también en el desarrollo de canales de retail con la producción y comercialización de café para pasar con el nombre de la marca a través de los principales autoservicios de las dos ciudades donde tiene presencia.

- **Coffee Tree**

El competidor desarrolla el negocio basado en un concepto informal, respecto a la cobertura geográfica cuenta con tres sucursales en la ciudad de Quito ubicadas en el sector de La Mariscal cubriendo el segmento juvenil y profesional que transita por la zona.

Su carta menú incluye variantes de café, bebidas de consumo moderado y aperitivos, en promedio los precios de los productos van desde los 3 a los 8 dólares.

¹⁶ Datos obtenidos de los registros del SRI.

- **Este café**

La empresa busca una orientación a la diferenciación en su servicio con un concepto familiar casual, con cafeterías ubicadas en el sector centro norte y San Rafael. Los productos ofertados se encuentran en el orden de los dos competidores anteriores, además de platos fuertes, comida rápida y menú del día (almuerzo), con un promedio de precio por producto entre los 2 y 6 dólares.

El factor de diferenciación creado entorno al negocio se basa en que sus colaboradores procesan el café (tostado y molido), para la preparación de las variantes además de comercializarlo con marca propia para el consumo en los hogares de sus clientes.

Por su estructura, ubicación y precio los competidores se configuran como un grupo estratégico referente para la cafetería a crear.

2. Análisis de los competidores

El análisis describirá las estrategias, objetivos, fuerzas, debilidades y patrones de acción que rigen la forma de actuar del grupo estratégico identificado.

- **Estrategias**

Los competidores primarios (Sweet & Coffee, Este Café y Coffee Tree) se concentran en desarrollar estrategias de crecimiento como penetración y desarrollo de mercado orientadas al segmento de profesionales, empleados de oficina y otros basados en el concepto calidad /precio.

- **Objetivos**

Los objetivos que persigue cada competidor son diferentes y se ven de manifiesto en sus actividades.

- Sweet & Coffee persigue la expansión geográfica y la integración vertical a través de un esquema de franquiciamiento internacional, considerándose una empresa madura con la cuota de mercado más alta en el sector centro norte de la ciudad de Quito.

- La marca 'Este Café' busca posicionamiento de marca a través de la diferenciación en los productos y servicios.
- La cafetería Coffee Tree actualmente, según sus administradores¹⁷, concentra sus esfuerzos en lograr la eficiencia operativa como paso previo al desarrollo de una estrategia de expansión a nivel local

Los objetivos expuestos van de la mano con la generación de rentabilidad en el mediano y largo plazo.

- **Fuerzas y debilidades**

Los recursos y capacidades de los competidores primarios identifican su posición competitiva, según la clasificación expuesta por la empresa consultora Arthur D. Little en el segmento de restaurante-cafetería orientados a profesionales y empleados de oficinas muestran las siguientes posiciones:

- o La empresa Sweet & Coffee de acuerdo a los datos recolectados ese competidor en función de toda su actividad posee una posición 'Fuerte' en el mercado de cafeterías de la ciudad de Quito, desarrollando nuevas líneas de negocio (Café para venta en canal retail) sin afectar ni su posición ni rentabilidad en el largo plazo.
- o El negocio de la cafetería 'Este Café' por el contrario se encuentra en una posición 'Sostenible' en comparación con otros competidores (potenciales), como Café Juan Valdez, que en corto tiempo en el mercado ha obtenido una cuota de mayor en Quito.
- o Los recursos y capacidades de la cafetería Coffee Tree la ubican en una posición 'Sostenible' en búsqueda de la excelencia operativa.

Con excepción de la empresa Sweet & Coffee, es evidente para los administradores de los locales de los otros competidores la debilidad de los presupuestos de publicidad masiva y promoción.

¹⁷ Observación directa

- **Patrones de reacción**

Los patrones de reacción de los competidores son similares, se pueden identificar como competidores selectivos cuya reacción estratégica depende de las condiciones y las actividades realizadas por las demás cafeterías nuevas o antiguas.

En conclusión, las consideraciones estratégicas para minimizar las fuerzas contrarias a la rentabilidad indican la necesidad de implementar estrategias competitivas de diferenciación orientadas a la creación de conceptos atractivos tanto en decoración como servicio, además de mantener y mejorar las variantes de café y otros productos, esto permitirá al negocio modificar su comportamiento conforme a los cambios en el patrón de reacción de los competidores y sus orientaciones estratégicas.

ANEXO NRO. 5 - Descripción de puestos y funciones**Puesto: Accionistas****Funciones:**

- Velar por el negocio y coordinar las decisiones estratégicas para el desarrollo de este en el mercado
- Velar por la seguridad económica, física y psicológica de sus empleados.

Puesto: Administrador**Funciones:**

- Coordinar todas las actividades relacionadas con el servicio; evaluar los resultados de los procedimientos.
- Llevar el registro contable de la empresa, sus activos, insumos, ingresos, gastos y utilidad generada
- Planificar, organizar y coordinar las actividades de las distintas áreas.
- Administrar los fondos y gastos que se generen de la actividad.
- Evaluar la prestación de los servicios básicos institucionales y disponer cambios que optimicen los mismos.
- Representar a la empresa en actividades externas.
- Contratar la adquisición de bienes, la ejecución de obras y la prestación de servicios referidos al ámbito de sus funciones.
- Preparar los informes trimestrales y anuales de la gestión de la empresa.
- Coordinar y ejecutar la toma física de los inventarios de insumos.
- Programar el flujo de caja mensual, en base al cronograma de gastos e ingresos establecidos en el plan operativo.
- Dirigir, supervisar y controlar la ejecución de las políticas de inversión, de gastos y de crédito de la empresa.

Puesto: Chef**Funciones:**

- Es el responsable de la preparación de alimentos bajo los estándares de calidad solicitados por la empresa.
- Dirige y controla a su equipo de trabajo en las actividades de cocina
- Efectuar la programación diaria de menús.
- Analizar en forma permanente el mejoramiento de la calidad del trabajo.
- Crea conceptos y recetas nuevas de bebida de café y platos.
- Controla el uso de insumos e ingredientes.

Puesto: Personal de Apoyo área de Cocina**Funciones:**

- Seguir al pie de la letra las indicaciones del Chef para la preparación de los platos.
- Efectuar porciones de acuerdo a los requerimientos de las recetas estándar.
- Asistir en la preparación de menús al Chef.
- Mantener limpia la cocina y los utensilios de cocina utilizados para la preparación de los alimentos.

Personal de Apoyo área de Servicio

- Son los encargados de brindar el servicio al cliente y de mostrar la imagen de la cafetería.
- Deben cumplir con los requerimientos de educación, presentación y servicio necesarios para la entrega de valor al cliente.
- El personal debe cumplir con los horarios establecidos para la entrega del servicio.
- Crear un ambiente de armonía en el establecimiento.

ANEXO NRO. 6 - Menú Lucerna Coffee Place

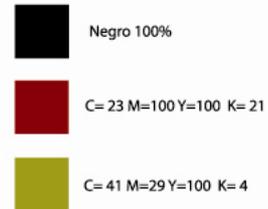
Bebidas de Café	P.V.P
Café Espresso	\$ 4,50
Mocaccino	\$ 4,50
Capuccino	\$ 4,00
Café pasado	\$ 2,00
Bebidas de café Gourmet	P.V.P
Carajillo	\$ 6,50
Cafe Latte	\$ 6,50
Café Brandy	\$ 6,50
Café Amaretto	\$ 6,50
Brapuccino	\$ 6,50
Postres	P.V.P
Tiramisú	\$ 6,50
Selva negra	\$ 6,50
Nutella Banana/Frutilla	\$ 4,50
Crep Frutas	\$ 4,50
Especialidades	P.V.P
Bandeja de quesos	\$ 8,00
Picada (quesos y embutidos)	\$ 12,00
Sandwich Nacional (pernil)	\$ 3,50
Sandwich Europa (pavo y champiñones)	\$ 4,00
Sandwich Arabia (pollo)	\$ 4,00
Bebidas y otros	P.V.P
Jugos naturales	\$ 2,50
Colas medio litro	\$ 1,50
Aguas	\$ 1,00
Té helado	\$ 2,00
Cigarrillos paquete 10 unidades	\$ 2,00
Cigarrillos paquete 20 unidades	\$ 3,00
Bebidas moderadas	P.V.P
Vino tinto	\$ 6,50
Vino blanco	\$ 6,00
Whisky normal (Chivas, Jhonny Walker)	\$ 6,80
Amaretto	\$ 4,50
Brandy	\$ 6,00
Vodka (jugo de naranja)	\$ 5,00
Cerveza Nacional (Pilsener, Club)	\$ 1,90
Cerveza Importada (Budweiser, Corona, Heineken)	\$ 3,00
Cócteles con alcohol / sin alcohol	P.V.P
Martini Rosso/ Blanco/ seco	\$ 5,50
Cuba Libre	\$ 4,50
Mojito	\$ 4,50
Padrino	\$ 5,50
Cosmopolitan	\$ 5,50
Bloody Mary	\$ 5,50
Pink Flamingo	\$ 4,50
Citron Pressé	\$ 4,50

Fuente: Recetas estándar

Elaborado por: Autora

ANEXO NRO. 7 - Manual de identidad

1. LOGOTIPO E IDENTIDAD CORPORATIVA



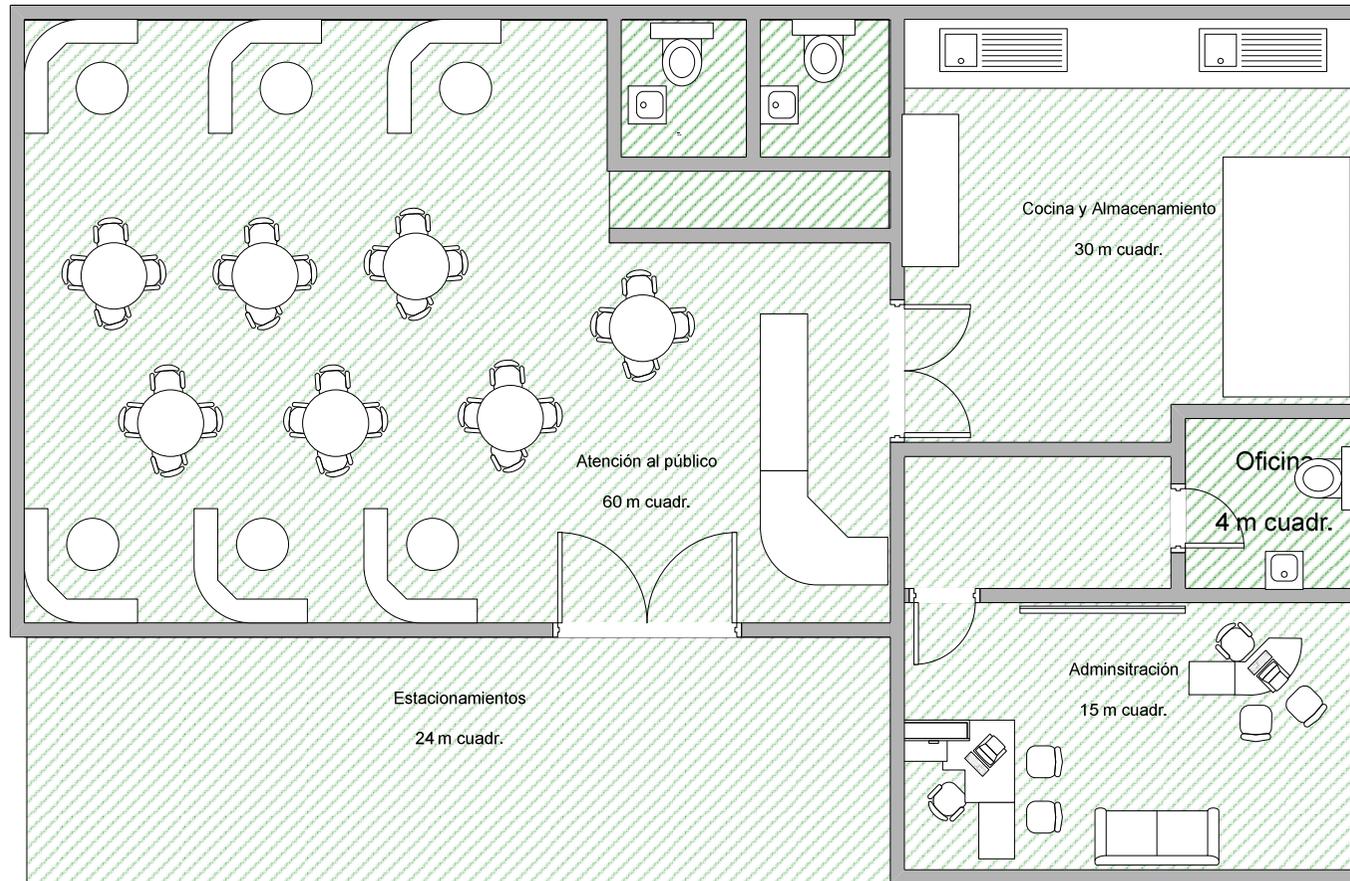
Fuente Principal
Bradley Hand ITC

Fuente Secundaria
Myriad

2. APLICACIONES



ANEXO NRO. 8 - Diseño de local

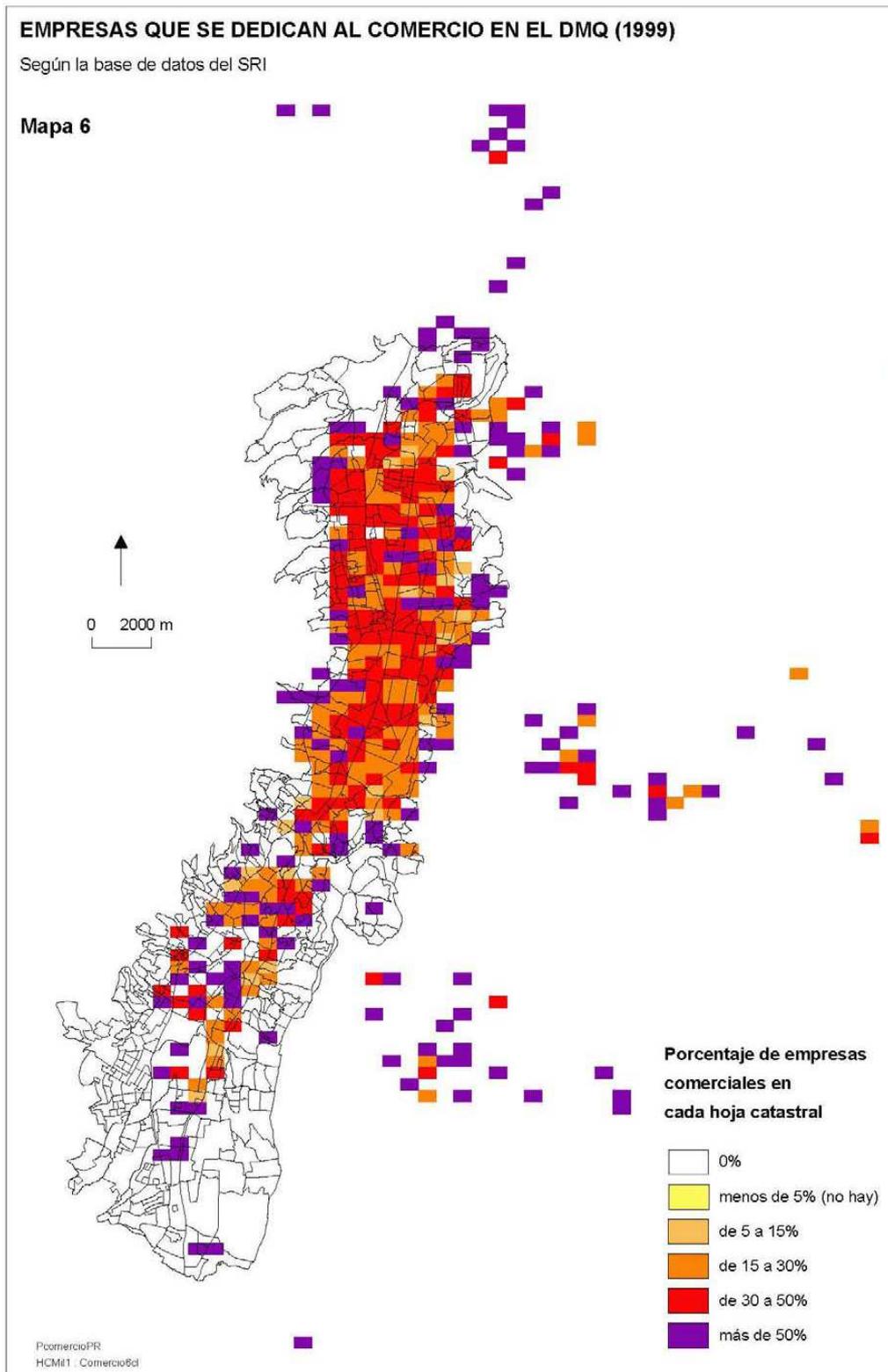


Elaborado por: Autora

ANEXO NRO. 9 - Comparación de precios

	Lucerna Executive Coffe Place	Sweet & Coffe		Este Café	
Bebidas de Café	Precio	Precio	Diferencia	Precio	Diferencia
Café Espresso	\$ 4,50	\$ 3,00	50%	\$ 3,00	150%
Mocaccino	\$ 4,50	\$ 4,00	13%	\$ 4,50	100%
Capuccino	\$ 4,00	\$ 4,20	-5%	\$ 3,50	114%
Café pasado	\$ 2,00	-	-	-	-
Bebidas de café Gourmet	Precio	Precio	Diferencia	Precio	Diferencia
Carajillo	\$ 6,50	\$ 3,50	86%	\$ 4,00	163%
Cafelato	\$ 6,50	-	-	\$ 4,00	163%
Café Brandy	\$ 6,50	-	-	-	-
Café Amaretto	\$ 6,50	\$ 4,00	63%	\$ 4,20	155%
Brappuccino	\$ 6,50	-	-	-	-
Postres	Precio	Precio	Diferencia	Precio	Diferencia
Tiramisú	\$ 6,50	\$ 3,00	117%	\$ 3,30	197%
Selva negra	\$ 6,50	\$ 3,40	91%	\$ 3,20	203%
Nutella Banana/Frutilla	\$ 4,50	-	-	-	-
Crep Frutas	\$ 4,50	-	-	-	-
Especialidades	Precio	Precio	Diferencia	Precio	Diferencia
Bandeja de quesos	\$ 8,00	-	-	-	-
Picada (quesos y embutidos)	\$ 12,00	-	-	-	-
Sandwich Nacional (perrito)	\$ 3,50	\$ 3,00	17%	\$ 3,00	117%
Sandwich Europa (pavo y	\$ 4,00	-	-	-	-
Sandwich Arabia (pollo)	\$ 4,00	-	-	-	-
Bebidas y otros	Precio	Precio	Diferencia	Precio	Diferencia
Jugos naturales	\$ 2,50	\$ 2,50	-	\$ 3,00	83%
Colas medio litro	\$ 1,50	\$ 1,50	-	\$ 1,20	125%
Aguas	\$ 1,00	\$ 1,00	-	\$ 1,00	100%
Té helado	\$ 2,00	\$ 1,50	33%	-	-
Cigarrillos paquete 10 unidades	\$ 2,00	\$ 2,00	-	\$ 2,00	100%
Cigarrillos paquete 20 unidades	\$ 3,00	\$ 3,00	-	\$ 2,60	115%
Bebidas moderadas	Precio	Precio	Diferencia	Precio	Diferencia
Vino tinto	\$ 6,50	\$ 5,00	30%	\$ 5,00	130%
Vino blanco	\$ 6,00	-	-	-	-
Whisky normal (Chivas, Jhonny	\$ 6,80	\$ 7,30	-7%	\$ 7,00	97%
Amaretto	\$ 4,50	\$ 5,00	-10%	\$ 4,75	95%
Brandy	\$ 6,00	-	-	-	-
Vodka (jugo de naranja)	\$ 5,00	\$ 5,50	-9%	\$ 5,00	100%
Cerveza Nacional (Pilsener, Club)	\$ 1,90	\$ 1,80	6%	\$ 2,20	86%
Cerveza Importada (Budweiser,	\$ 3,00	-	-	-	-
Cocteles con alcohol / sin alcohol	Precio	Precio	Diferencia	Precio	Diferencia
Martini Rosso/ Blanco/ seco	\$ 5,50	\$ 6,00	-8%	\$ 6,00	92%
Cuba Libre	\$ 4,50	\$ 4,00	13%	\$ 4,00	113%
Mojito	\$ 4,50	\$ 5,00	-10%	\$ 5,20	87%
Padrino	\$ 5,50	\$ 6,00	-8%	\$ 5,50	100%
Cosmopolitan	\$ 5,50	\$ 5,35	3%	\$ 5,80	95%
Blody mary	\$ 5,50	\$ 5,50	-	\$ 5,50	-
Pink Flamingo *	\$ 4,50	-	-	-	-
Citron Pressé *	\$ 4,50	-	-	-	-

ANEXO NRO. 10 - Mapa de densidad empresarial Quito



ANEXO NRO. 11 - Artes campaña publicitaria

AMBIENTACION LOCAL



ANUNCIOS IMPRESOS (REVISTAS, DIARIOS)



ARTE ANUNCIOS IMPRESOS (REVISTAS, DIARIOS) Y AMBIENTACIÓN EN LOCAL

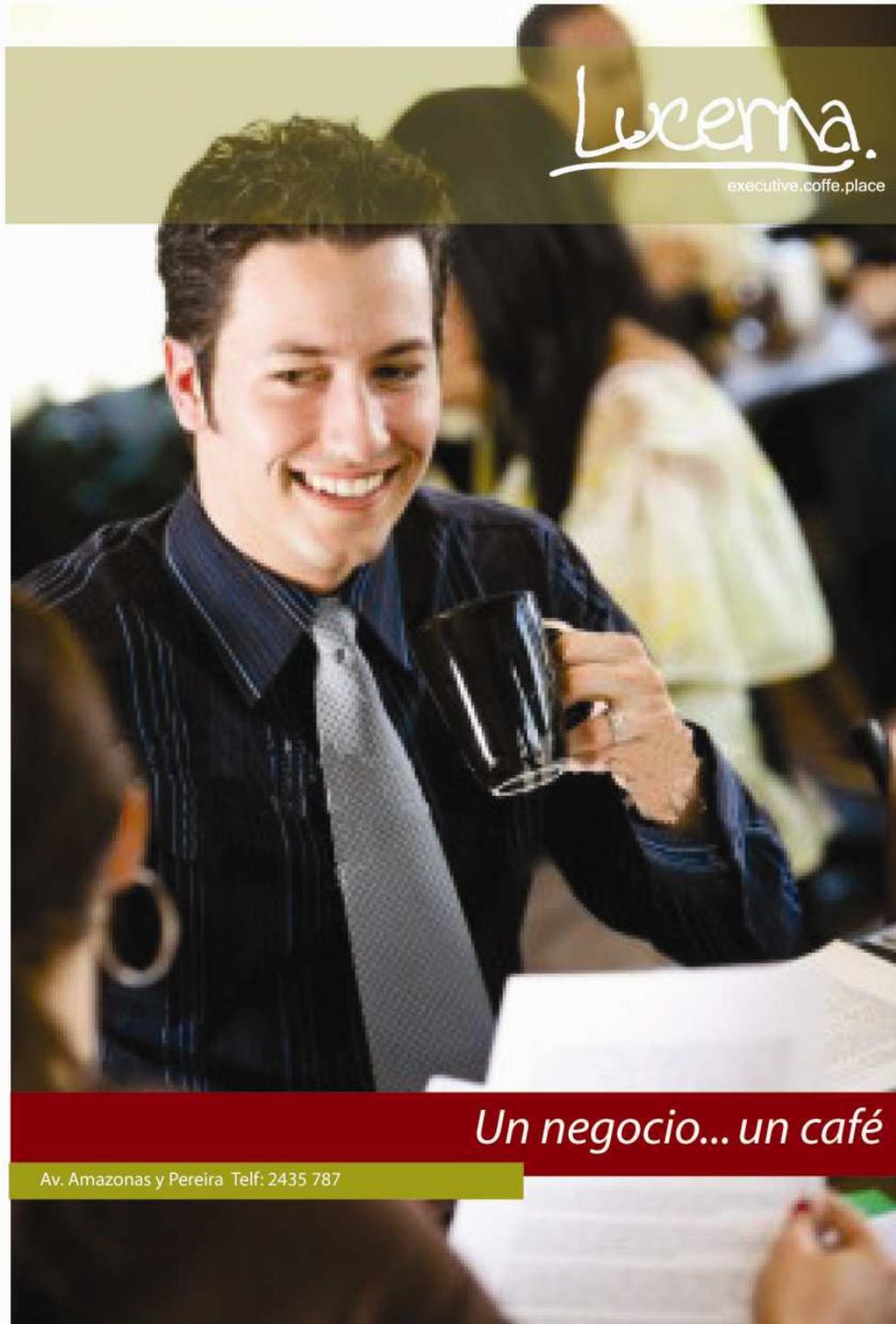


Un negocio... un café

Lucerna.
executive.coffee.place

Av. Amazonas y Pereira Telf: 2435 787

ARTE ANUNCIOS IMPRESOS (REVISTAS, DIARIOS) Y AMBIENTACIÓN EN LOCAL



Lucerna.
executive.coffe.place

Un negocio... un café

Av. Amazonas y Pereira Telf: 2435 787

Un negocio... un café



Lucerna.

executive.coffee.place

Av. Amazonas y Pereira Telf: 2435 787

DISEÑO WEB

Un negocio... un café

Lucerna.

executive.coffee.place

- quienes somos
- carta
- eventos
- reservaciones
- contáctenos



copyright 2009 - www.lucernacoffee.com.ec

ANEXO NRO. 12 - Inversión en activos fijos y diferidos

ADECUACIONES				
Rubros	Contrato			
	Uni	Cantidad	C. Unitario	C. Total
Pintura de instalaciones	m2	140	3,50	\$ 490,00
Cerámica de piso 31x 31 antideslizante	m2	150	17,50	\$ 2.625,00
Cerámica de pared 20 x 30	m2	30	14,00	\$ 420,00
Cubre ventanas de hierro	m2	50	17,00	\$ 850,00
Tomacorriente doble	pto.	10	16,00	\$ 160,00
Punto de luz	pto.	10	15,00	\$ 150,00
Total				\$ 4.695,00

MUEBLES Y ENSERES

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Escritorios	1	\$ 540,00	\$ 540,00
Barra	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Sillas	20	\$ 35,00	\$ 700,00
Mesas Melaiicas 1,20mtrs	7	\$ 300,00	\$ 2.100,00
Mesas de centro 1,30 mtrs	6	\$ 240,00	\$ 1.440,00
Sillones para privados	6	\$ 650,00	\$ 3.900,00
Sillón oficina	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total			\$ 9.580,00

MAQUINARIA Y EQUIPO

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Cocina Industrial de 4 quemadores y 1 plancha	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Batidora industrial	1	\$ 595,00	\$ 595,00
Pozo fregadero industrial 2 pozos	2	\$ 1.145,00	\$ 2.290,00
mesa de trabajo	3	\$ 467,00	\$ 1.401,00
Freezer de 32 pies	2	\$ 1.240,00	\$ 2.480,00
Total			8.766,00

MENAJE			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Plato base grande	200	5,37	\$ 1.074,00
Plato fuerte grande	200	3,36	\$ 672,00
Plato entrada	200	2,7	\$ 540,00
Plato postre	200	2,7	\$ 540,00
Plato para pan	200	2,02	\$ 404,00
Plato mantequilla	200	1,86	\$ 372,00
Plato plano para consomera / crema	200	1,86	\$ 372,00
Plato plano pequeño taza de café	200	1,79	\$ 358,00
Pocillos para te	200	2,02	\$ 404,00
Pocillos para café	200	1,26	\$ 252,00
Pocillo expreso	200	1,23	\$ 246,00
Pocillo desayuno	200	2,35	\$ 470,00
Plato para pocilo te	200	1,79	\$ 358,00
Plato para café	200	1,11	\$ 222,00
Pato para expreso	200	1,11	\$ 222,00
Plato para desayuno	200	2,02	\$ 404,00
Azucarera redonda	200	4,03	\$ 96,72
Azucarera para sobres	200	3,03	\$ 72,72
Salero	200	2,02	\$ 48,48
Pimientero	200	2,02	\$ 48,48
Cremera	200	2,02	\$ 24,24
Cafetera redonda	200	7,71	\$ 92,52
Bandeja para ensaladas	200	5,37	\$ 64,44
Salseras	200	3,86	\$ 46,32
Mantequillero	200	0,94	\$ 22,56
Ceniceros	200	1,34	\$ 32,16
Floreros	200	3,36	\$ 80,64
Total			\$ 7.539,28

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Computador	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Impresoras	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Equipo de Fax	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Teléfonos	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Computadores caja	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Router WI FI	2	\$ 178,00	\$ 356,00
DSL 4 puertos	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Impresora térmica	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total			\$ 4.066,00

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
Concepto	Valor	Fuente
RUC	\$ 5,00	SRI
Constitución de la Compañía	\$ 125,00	Superintendencia de Cias.
Patente Municipal	\$ 52,00	Ilustre Municipio
Permiso de la Intendencia	\$ 20,00	Intendencia
Permiso Sanitario de Funcionamiento	\$ 30,00	Dirección de Salud
Permiso del Cuerpo de Bomberos	\$ 30,00	Cuerpo de Bomberos
Afiliación a la Cámara de Turismo	\$ 100,00	Cámara de Turismo
Licencia Anual de Funcionamiento Turístico	\$ 130,00	Municipio de Quito
Registro del contrato de arrendamiento	\$ 12,00	Notaria
Permiso de Rotulación	\$ 65,00	Municipio de Quito
Total	\$ 569,00	

PLAN DE INVERSIÓN		
Activos fijos		
Inversiones	Valor	Porcentaje
Muebles y Enseres	9.580,00	17%
Equipo y Maquinaria	8.766,00	15%
Equipo de Computación	4.066,00	7%
Total Activos Fijos	22.412,00	39%
Activos Diferidos		
Inversiones	Valor	Porcentaje
Gastos de Constitución	569,00	1%
Adecuaciones	4.695,00	8%
Menaje	7.539,28	13%
Total Activos Diferidos	12.803,28	23%
ACTIVOS	35.215,28	62%
CAPITAL DE TRABAJO	21.664,74	38%
TOTAL INVERSIÓN	56.880,02	100%

		DEPRECIACIÓN				
Concepto	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	10%	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00
Equipo y Maquinaria	10%	\$ 876,60	\$ 876,60	\$ 876,60	\$ 876,60	\$ 876,60
Equipo de computación	33,33%	\$ 1.355,20	\$ 1.355,20	\$ 1.355,20	\$ -	\$ -
Total		\$ 3.189,80	\$ 3.189,80	\$ 3.189,80	\$ 1.834,60	\$ 1.834,60

		AMORTIZACIÓN				
Concepto	Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	10	\$ 56,90	\$ 56,90	\$ 56,90	\$ 56,90	\$ 56,90
Adecuaciones	10	\$ 469,50	\$ 469,50	\$ 469,50	\$ 469,50	\$ 469,50
Vajilla	5	\$ 1.507,86	\$ 1.507,86	\$ 1.507,86	\$ 1.507,86	\$ 1.507,86
Total		\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26

ANEXO NRO. 13 - Sueldos y beneficios

ROL DE PAGOS								
Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1
Administrador	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 218,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 9.192,80
Chef	1	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 750,00	\$ 218,00	\$ 375,00	\$ 1.093,50	\$ 11.436,50
Meseros	4	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 218,00	\$ 600,00	\$ 1.749,60	\$ 18.167,60
Ayudantes	2	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 218,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 9.192,80
Total		\$ 3.150,00	\$ 37.800,00	\$ 3.150,00	\$ 872,00	\$ 1.575,00	\$ 4.592,70	\$ 47.989,70

FONDOS DE RESERVA						
Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Administrador	1	-	\$ 600,00	\$ 650,16	\$ 704,51	\$ 763,41
Chef	1	-	\$ 750,00	\$ 812,70	\$ 880,64	\$ 954,26
Meseros	4	-	\$ 1.200,00	\$ 1.300,32	\$ 1.409,03	\$ 1.526,82
Ayudantes	1	-	\$ 600,00	\$ 650,16	\$ 704,51	\$ 763,41
Total		-	\$ 2.550,00	\$ 2.763,18	\$ 2.994,18	\$ 3.244,50

TOTAL PROYECCIÓN DE REMUNERACIONES						
Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Administrador	1	\$ 9.192,80	\$ 10.561,32	\$ 11.444,24	\$ 12.400,98	\$ 13.437,71
Chef	1	\$ 11.436,50	\$ 13.142,59	\$ 14.241,31	\$ 15.431,89	\$ 16.721,99
Meseros	4	\$ 18.167,60	\$ 20.886,41	\$ 22.632,52	\$ 24.524,59	\$ 26.574,85
Ayudantes	1	\$ 9.192,80	\$ 10.561,32	\$ 11.444,24	\$ 12.400,98	\$ 13.437,71
Total		\$ 47.989,70	\$ 55.151,64	\$ 59.762,32	\$ 64.758,45	\$ 70.172,25

ANEXO NRO. 14 - Gastos del proyecto

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 7.200,00	7.802	\$ 8.454,16	\$ 9.160,93	\$ 9.926,78
Suministros de oficina	\$ 277,75	\$ 300,97	\$ 326,13	\$ 353,40	\$ 382,94
Suministros de limpieza	\$ 297,45	\$ 322,32	\$ 349,26	\$ 378,46	\$ 410,10
Remuneraciones	\$ 47.989,70	\$ 55.151,64	\$ 59.762,32	\$ 64.758,45	\$ 70.172,25
Servicios Básicos	\$ 2.640,00	\$ 2.860,70	\$ 3.099,86	\$ 3.359,01	\$ 3.639,82
Depreciación	\$ 3.189,80	\$ 3.189,80	\$ 3.189,80	\$ 1.834,60	\$ 1.834,60
Amortización	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26	\$ 2.034,26
Total Gastos Administrativos	\$ 63.628,95	\$ 71.661,60	\$ 77.215,78	\$ 81.879,09	\$ 88.400,75
Total Gtos Adm. Flujo	\$ 58.404,90	\$ 66.437,55	\$ 71.991,73	\$ 78.010,24	\$ 84.531,89

GASTOS DE VENTAS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 23.030,00	\$ 24.955,31	\$ 27.041,57	\$ 29.302,25	\$ 31.751,92
Total Gastos Ventas	\$ 23.030,00	\$ 24.955,31	\$ 27.041,57	\$ 29.302,25	\$ 31.751,92

ANEXO NRO. 15 - Capital de trabajo

Gastos Administrativos		Gastos de Ventas	
Arriendo	\$ 7.200,00	Publicidad	\$ 23.030,00
Suministros de oficina	\$ 277,75		
Suministros de limpieza	\$ 297,45		
Sueldos+Beneficios	\$ 47.989,70		
Servicios Básicos	\$ 2.640,00		
Depreciación	\$ 3.189,80		
Amortización	\$ 2.034,26		
Total Gastos Administrativos	\$ 63.628,95	Total Gastos Ventas	\$ 23.030,00

TOTAL GASTOS	\$ 86.658,95
Gasto Mensual en operación	\$ 7.221,58
CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)	\$ 21.664,74

ANEXO NRO. 16 - Financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Concepto	Valor	Porcentaje
Fuentes Propias	\$ 22.752	40%
Socio 1	\$ 11.376	20%
Socio 2	\$ 11.376	20%
Fuentes Externas	\$ 34.128	60%
Total Inversión	\$ 56.880	100%

DATOS CRÉDITO	
Valor	\$ 34.128,01
Plazo años	2
Plazo meses	24
Interés	11,15%

Año	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0	\$ 34.128,01	\$ -	\$ -	\$ 34.128,01
1	\$ 17.064,01	\$ 3.805,27	\$ 20.869,28	\$ 17.064,01
2	\$ 17.064,01	\$ 1.902,64	\$ 18.966,64	\$ -
Total		\$ 5.707,91	\$ 39.835,92	\$ 17.064,01

Periodo	Capital	Interés	Valor de cuota	Saldo
0	\$ 34.128,01	\$ -	\$ -	\$ 34.128,01
1	\$ 1.422,00	\$ 317,11	\$ 1.739,11	\$ 32.706,01
2	\$ 1.422,00	\$ 303,89	\$ 1.725,89	\$ 31.284,01
3	\$ 1.422,00	\$ 290,68	\$ 1.712,68	\$ 29.862,01
4	\$ 1.422,00	\$ 277,47	\$ 1.699,47	\$ 28.440,01
5	\$ 1.422,00	\$ 264,26	\$ 1.686,26	\$ 27.018,01
6	\$ 1.422,00	\$ 251,04	\$ 1.673,04	\$ 25.596,01
7	\$ 1.422,00	\$ 237,83	\$ 1.659,83	\$ 24.174,01
8	\$ 1.422,00	\$ 224,62	\$ 1.646,62	\$ 22.752,01
9	\$ 1.422,00	\$ 211,40	\$ 1.633,40	\$ 21.330,01
10	\$ 1.422,00	\$ 198,19	\$ 1.620,19	\$ 19.908,01
11	\$ 1.422,00	\$ 184,98	\$ 1.606,98	\$ 18.486,01
12	\$ 1.422,00	\$ 171,77	\$ 1.593,77	\$ 17.064,01
13	\$ 1.422,00	\$ 158,55	\$ 1.580,55	\$ 15.642,01
14	\$ 1.422,00	\$ 145,34	\$ 1.567,34	\$ 14.220,00
15	\$ 1.422,00	\$ 132,13	\$ 1.554,13	\$ 12.798,00
16	\$ 1.422,00	\$ 118,91	\$ 1.540,92	\$ 11.376,00
17	\$ 1.422,00	\$ 105,70	\$ 1.527,70	\$ 9.954,00
18	\$ 1.422,00	\$ 92,49	\$ 1.514,49	\$ 8.532,00
19	\$ 1.422,00	\$ 79,28	\$ 1.501,28	\$ 7.110,00
20	\$ 1.422,00	\$ 66,06	\$ 1.488,06	\$ 5.688,00
21	\$ 1.422,00	\$ 52,85	\$ 1.474,85	\$ 4.266,00
22	\$ 1.422,00	\$ 39,64	\$ 1.461,64	\$ 2.844,00
23	\$ 1.422,00	\$ 26,43	\$ 1.448,43	\$ 1.422,00
24	\$ 1.422,00	\$ 13,21	\$ 1.435,21	\$ 0,00

ANEXO NRO. 17 - Costos por receta estándar

PRODUCTO **Café Latto** RECETA STANDARD No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE CALIENTE

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
onz	2	Lata de leche evaporada	3,500	0,292	0,58
gr.	30	café instantáneo	6,500	0,007	0,20
gr.	15	Azúcar	0,800	0,001	0,012
		Hielo	0,000	0,000	0,000
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 0,79

PRODUCTO **Capuccino** RECETA STANDARD No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE CALIENTE

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	100	café molido	1,600	0,002	0,16
gr.	60	cobertura	2,000	0,002	0,12
gr.	60	Azúcar	0,780	0,001	0,047
ml	250	Agua	0,360	0,000	0,090
ml	100	Leche	0,650	0,001	0,065
gr.	10	Canela	0,500	0,001	0,005
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 0,49

PRODUCTO **Mocaccino** RECETA STANDARD No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE CALIENTE

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	100	café molido	5,600	0,006	0,56
gr.	60	cobertura	4,500	0,005	0,27
gr.	60	Azúcar	1,200	0,001	0,072
ml	250	Agua	0,360	0,000	0,090
ml	100	Leche	0,650	0,001	0,065
gr.	35	Jarabe de chocolate	8,000	0,008	0,280
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 1,34

RECETA STANDARD

PRODUCTO **Espresso** No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE **CALIENTE**

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	200	café molido	5,600	0,006	1,12
ml	45	Agua	0,360	0,000	0,016
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 1,14

RECETA STANDARD

PRODUCTO **Café Brandy** No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE **CALIENTE**

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	45	café molido	5,600	0,006	0,25
ml	45	Agua	0,360	0,000	0,016
cc	200	brandy	14,000	0,014	2,800
gr.	1	clavo de olor	0,050	0,050	0,050
gr.	5	canela	1,200	0,001	0,006
ml	49	cáscara de naranja	4,360	0,004	0,214
ml	50	cáscara de limón	5,360	0,005	0,268
gr.	30	azúcar	1,200	0,001	0,036
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 3,64

RECETA STANDARD

PRODUCTO **Café Amaretto** No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE **CALIENTE**

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	45	café molido	5,600	0,006	0,25
ml	45	Agua	0,360	0,000	0,016
cc	200	brandy	14,000	0,014	2,800
gr.	20	azúcar	1,200	0,001	0,024
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 3,09

RECETA STANDARD

PRODUCTO **Tiramisú** No. Porciones 8
 ORIGEN:
 AMBIENTE **CALIENTE**

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	250	azúcar	1,200	0,001	0,300
caja	1	biscotelas	3,500	3,500	3,500
gr.	100	cacao en polvo	3,500	0,004	0,350
gr.	300	café	5,600	0,006	1,680
Uni	3	huevos	0,120	0,120	0,360
cc	100	amaretto	14,000	0,014	1,400
ml	50	nata	1,350	0,001	0,068
gr.	250	Queso mascarpone	12,500	0,013	3,125
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 10,78
por porción					\$ 1,35

PRODUCTO **Torta Selva Negra** RECETA STANDARD No. Porciones 4
 ORIGEN:
 AMBIENTE frio

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	100	manteca	0,800	0,001	0,080
cc	30	esencia de vainilla	1,000	0,001	0,030
gr.	150	azúcar	1,200	0,001	0,180
gr.	75	harina	2,300	0,002	0,173
gr.	75	fécula	3,000	0,003	0,225
gr.	25	Polvo de hornear	1,100	0,001	0,028
gr.	75	Cacao en Polvo amargo	1,400	0,001	0,105
gr.	75	Avellanas molidas	4,300	0,004	0,323
ml	50	nata	1,350	0,001	0,068
gr.	500	Cerezas	12,500	0,010	5,000
gr.	50	Gelatina en polvo	0,800	0,001	0,040
gr.	750	Crema de leche	3,200	0,003	2,400
gr.	50	azúcar impalpable	2,000	0,002	0,100
gr.	100	Frambuesas	8,200	0,005	0,500
gr.	50	Chocolate cobertura	3,000	0,001	0,050
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 6,21
por porción					\$ 1,55

PRODUCTO **Bandeja de Queso** RECETA STANDARD No. Porciones 4
 ORIGEN:
 AMBIENTE frio

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	80	Emmenthal francés	13,000	0,013	1,040
gr.	80	mozzarella albahaca	12,000	0,012	0,960
gr.	80	queso de campo	8,000	0,008	0,640
gr.	80	provola ahumada	8,000	0,008	0,640
gr.	80	pasta de oliva	12,000	0,012	0,960
gr.	80	parmesano al aceto	11,000	0,011	0,880
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 5,12
por porción					\$ 1,28

PRODUCTO **Sánduche Ecuatoriano** RECETA STANDARD No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE frio

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
gr.	67	pan	1,000	0,001	0,067
gr.	56	pernil	12,000	0,010	0,560
gr.	60	queso de campo	8,000	0,008	0,480
gr.	67	provola ahumada	8,000	0,006	0,402
gr.	20	pasta de oliva	12,000	0,007	0,140
gr.	13	parmesano al aceto	11,000	0,011	0,143
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 1,79

PRODUCTO **Coctel de la Casa** RECETA STANDARD No. Porciones 1
 ORIGEN:
 AMBIENTE frio

				FECHA 23-nov	
UNIDAD	CANTIDAD DE PROCESO	INGREDIENTES	Valor general	VT. UNIT.	TOTAL
ml	75	Cóctel / Licor	15,000	0,020	1,500
ml	20	Agua mineral	0,700	0,005	0,108
-	-	Hielo	0,000	0,000	0,000
TOTAL COSTO BRUTO					\$ 1,61

ANEXO NRO. 18 - Ingresos

		INGRESOS				
CAFETERÍA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	Personas	7.770	8.003	8.243	8.490	8.745
	Frecuencia de visita/mes	1	1	1	1	1
	Consumo	\$ 19,00	\$ 20,59	\$ 22,31	\$ 24,17	\$ 26,20
	Subtotal	\$ 147.624,30	\$ 164.764,66	\$ 183.895,16	\$ 205.246,86	\$ 229.077,66

Total de la demanda	155.394,00					
Participación esperada	5%					
Total demanda año 1	7.770	personas				

Crecimiento esperado	
3%	anual

ANEXO NRO. 19 - Costos - consumo promedio

CONSUMO POR VISITA					
Tipo de menú	Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
Bebida caliente	Café Brandy	1	menú	0,49	\$ 0,49
Bocadito azúcar	Torta Selva Negra	1	menú	1,55	\$ 1,55
Menú sal	sanduche de ecuatoriano	1	menú	1,79	\$ 1,79
Bebida moderada	Coctel	1	menú	1,61	\$ 1,61
Nº de personas					1
Consumo por visita					\$ 5,44
Total					\$ 5,44

		COSTOS TOTALES				
CAFETERÍA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS	Personas	7770	8003	8243	8490	8745
	Frecuencia de visita/mes	1	1	1	1	1
	Costo x persona	\$ 5,44	\$ 5,89	\$ 6,39	\$ 6,92	\$ 7,50
	Subtotal	\$ 42.259,34	\$ 47.165,99	\$ 52.642,33	\$ 58.754,53	\$ 65.576,40

ANEXO NRO. 20 - Balance general

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja - Bancos	\$ 10.918,00	\$ 15.484,36	\$ 22.433,67	\$ 26.379,61	\$ 53.168,32
Total Activos Corrientes	\$ 10.918,00	\$ 15.484,36	\$ 22.433,67	\$ 26.379,61	\$ 53.168,32
ACTIVOS FIJOS					
Muebles y Enseres	\$ 9.580,00	\$ 9.580,00	\$ 9.580,00	\$ 9.580,00	\$ 9.580,00
Dep. Acumulada ME	\$ 958,00	\$ 1.916,00	\$ 2.874,00	\$ 3.832,00	\$ 4.790,00
Equipo y Maquinaria	\$ 8.766,00	\$ 8.766,00	\$ 8.766,00	\$ 8.766,00	\$ 8.766,00
Dep. Acumulada EM	\$ 876,60	\$ 1.753,20	\$ 2.629,80	\$ 3.506,40	\$ 4.383,00
Equipo de Computación	\$ 4.066,00	\$ 4.066,00	\$ 4.066,00	\$ -	\$ -
Dep. Acum EC	\$ 1.355,20	\$ 1.355,20	\$ 1.355,20	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos	\$ 19.222,20	\$ 17.387,60	\$ 15.553,00	\$ 11.007,60	\$ 9.173,00
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos de Constitución	\$ 569,00	\$ 569,00	\$ 569,00	\$ 569,00	\$ 569,00
Amortización acum. GC	\$ 56,90	\$ 113,80	\$ 170,70	\$ 227,60	\$ 284,50
Infraestructura	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00
Amot. Acumulada Inf.	\$ 469,50	\$ 939,00	\$ 1.408,50	\$ 1.878,00	\$ 2.347,50
Vajilla	\$ 7.539,28	\$ 7.539,28	\$ 7.539,28	\$ 7.539,28	\$ 7.539,28
Amortización Acum . Vajilla	\$ 1.507,86	\$ 3.015,71	\$ 4.523,57	\$ 6.031,42	\$ 7.539,28
Total Activos Diferidos	\$ 10.769,02	\$ 8.734,77	\$ 6.700,51	\$ 4.666,26	\$ 2.632,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 40.909,22	\$ 41.606,73	\$ 44.687,18	\$ 42.053,47	\$ 64.973,32
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Intereses por Pagar	\$ 3.805,27	\$ 1.902,64	\$ -	\$ -	\$ -
Participaciones x pagar	\$ 2.235,11	\$ 2.861,87	\$ 4.049,32	\$ 5.296,65	\$ 6.502,29
Impuestos x pagar	\$ 3.166,41	\$ 4.054,31	\$ 5.736,54	\$ 7.503,58	\$ 9.211,58
Total Pasivos Corrientes	\$ 9.206,79	\$ 8.818,82	\$ 9.785,86	\$ 12.800,23	\$ 15.713,87
Pasivos a Largo Plazo	\$ 17.064,01	\$ 17.064,01	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 26.270,80	\$ 25.882,83	\$ 9.785,86	\$ 12.800,23	\$ 15.713,87
PATRIMONIO					
Capital Social	14.638	15.724	34.901	29.253	49.259
TOTAL PATRIMONIO	14.638	15.724	34.901	29.253	49.259
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	40.909	41.607	44.687	42.053	64.973

ANEXO NRO. 21 - Balance de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas por consumo	\$ 147.624,30	\$ 164.764,66	\$ 183.895,16	\$ 205.246,86	\$ 229.077,66
(-) Costos de compra	\$ 42.259,34	\$ 47.165,99	\$ 52.642,33	\$ 58.754,53	\$ 65.576,40
(=) Utilidad Bruta	\$ 105.364,96	\$ 117.598,68	\$ 131.252,82	\$ 146.492,33	\$ 163.501,26
(-) Gastos Administrativos	\$ 63.628,95	\$ 71.661,60	\$ 77.215,78	\$ 81.879,09	\$ 88.400,75
(-) Gastos de Ventas	\$ 23.030,00	\$ 24.955,31	\$ 27.041,57	\$ 29.302,25	\$ 31.751,92
(-) Interés pagado	\$ 3.805,27	\$ 1.902,64	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad antes de participaciones	\$ 14.900,73	\$ 19.079,13	\$ 26.995,47	\$ 35.310,99	\$ 43.348,59
(-) Participación trabajadores 15	\$ 2.235,11	\$ 2.861,87	\$ 4.049,32	\$ 5.296,65	\$ 6.502,29
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 12.665,62	\$ 16.217,26	\$ 22.946,15	\$ 30.014,34	\$ 36.846,30
(-) Impuesto a la Renta 25%	\$ 3.166,41	\$ 4.054,31	\$ 5.736,54	\$ 7.503,58	\$ 9.211,58
(=) Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 9.499,22	\$ 12.162,94	\$ 17.209,61	\$ 22.510,75	\$ 27.634,73
(-) Reserva Legal	\$ 949,92	\$ 1.216,29	\$ 1.720,96	\$ 2.251,08	\$ 2.763,47
(=) Utilidad Disponible para Accionistas	\$ 8.549,30	\$ 10.946,65	\$ 15.488,65	\$ 20.259,68	\$ 24.871,26

ANEXO NRO. 22 - TMAR

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Inflación	8,36%
Riesgo País	30,00%
Tasa Pasiva	5,44%
TMAR	43,80%

Concepto	% Aportación	TMAR	Ponderación
Fuentes Propias	40%	43,80%	17,52%
Fuentes Externas	60%	11,15%	6,69%
TMAR Global	100%		24,21%

ANEXO NRO. 23 – Simulación Crystal Ball

Crystal Ball Report - Forecasts

Simulation started on 9/30/2009 at 22:49:30
Simulation stopped on 9/30/2009 at 22:49:32

Run preferences:

Number of trials run	1.000
Extreme speed	
Monte Carlo	
Random seed	
Precision control on	
Confidence level	95,00%

Run statistics:

Total running time (sec)	0,28
Trials/second (average)	3.538
Random numbers per sec	35.375

Crystal Ball data:

Assumptions	10
Correlations	0
Correlated groups	0
Decision variables	0
Forecasts	1

Forecasts

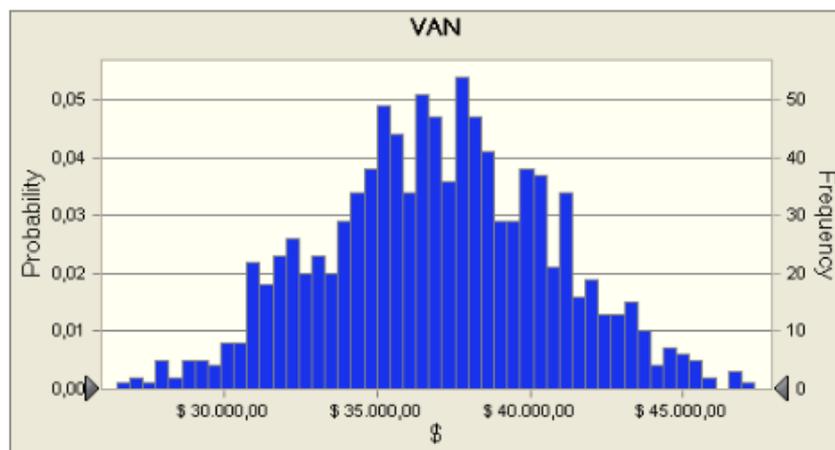
Worksheet: [SIMULACIÓN.xlsx]Hoja1 (2)

Forecast: VAN

Cell: B14

Summary:

Entire range is from \$ 24.896,84 to \$ 47.337,93
Base case is \$ 36.848,00
After 1.000 trials, the std. error of the mean is \$ 118,06



Statistics:	Forecast values
Trials	1.000
Mean	€ 36.933,36
Median	€ 36.966,82
Mode	—
Standard Deviation	€ 3.733,31
Variance	€ 13.937.627,55
Skewness	-0,0339
Kurtosis	2,77
Coeff. of Variability	0,1011
Minimum	€ 24.896,84
Maximum	€ 47.337,93
Range Width	€ 22.441,09
Mean Std. Error	€ 118,06

Forecast: VAN (cont'd)

Cell: B14

Percentiles:	Forecast values
0%	€ 24.896,84
10%	€ 31.896,55
20%	€ 33.761,79
30%	€ 35.046,59
40%	€ 35.975,88
50%	€ 36.959,37
60%	€ 37.853,34
70%	€ 38.830,92
80%	€ 40.149,15
90%	€ 41.710,47
100%	€ 47.337,93

End of Forecasts