

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de Negocio de: Latino de Altura
café ecuatoriano**

Jaqueline Yolanda Silva Rodríguez

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, 22 de agosto de 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de Negocio de: Latino de Altura
café ecuatoriano**

Jaqueline Yolanda Silva Rodríguez

Matías Santana, PhD
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

.....

Magdalena Barreiro, PhD
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 22 de agosto de 2012

Derechos de autor: Según la actual Ley de Protección Intelectual, Art. 5

“El derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna...” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

Nombre:

Jaqueline Yolanda Silva Rodríguez

Dedico este esfuerzo a mi esposo Julio, y a nuestros hijos, Jaqueline y Luis, quienes son mi impulso y soporte.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser hacedor de mis facilidades.

A mis maestros Fabricio Noboa PhD, decano de la maestría del MBA, Matías Santana PhD, mi director de tesis, y al Dr. Néstor Jaramillo, a cargo de los capítulos inherentes a marketing, por las enseñanzas impartidas, dedicación y dirección, cualidades que determinan su excelencia académica y su alta calidad humana.

Por el constante apoyo a mi cónyuge, mis hijos, mis padres, a mi hermana Leonor y a mis compañeros de la maestría.

RESUMEN

Este proyecto desarrolla un negocio de venta de variadas bebidas de café, denominado “Latino de Altura (café ecuatoriano)” que tiene como objetivo posicionar este commodity; se prevé la venta de bocaditos, y artesanías para que complementariamente proporcionen una experiencia positiva para el consumidor.

El proyecto se ubica en el nuevo aeropuerto internacional de Quito, y va a tener un ambiente agradable, seguro, exclusivo y cómodo, dedicado a pasajeros que gusten del café, mayores de 25 años. El tamaño del mercado aproximado es de 5.000 personas diarias; este valor junto con la información que arrojaron las encuestas determina una oportunidad de negocio.

Se adopta una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento, en donde el atributo diferenciador es el sabor, aroma, y consistencia del Café de Altura. El precio, de acuerdo con las condiciones de ubicación y altos estándares del servicio, establece una prima, que determina que está por encima del promedio de la industria, pero por debajo de las cafeterías ubicadas en otros aeropuertos internacionales.

Se publicitará en especial por correo electrónico, página web, revistas especializadas.

Para la operación del negocio se ha considerado: cinco años; un organigrama compuesto en 11 personas; los pagos de inicio y mensuales a la fundación Quiport por la concesión del local; y, un capital de \$ 130.000,00, que incluye endeudamiento de \$ 90.000,00.

El flujo de efectivo efectuado tomando los supuestos mencionados arroja un VAN del proyecto de \$ 254.988,25 y una TIR del 237,808%, indicadores que muestran que el proyecto tiene una buena rentabilidad y un período de recuperación de la inversión de 2 años.

ABSTRACT

This project develops a business selling various coffee drinks called "Latino de Altura (café ecuatoriano)" which aims to position this commodity; it plans to sell snacks and handicrafts to additionally provide a positive experience for the consumer.

The project is located in the new Quito International Airport, and it will have a pleasant, safe, unique and comfortable environment, dedicated to passengers aged 25 years and over who drink coffee. The market size is about 5,000 people daily, this value along with the information that determines surveys yielded a business opportunity.

A differentiation strategy has been adopted focusing on a specific segment, where the distinguishing attributes are taste, aroma and consistency of height coffee. The price is going to be above industry average, because of site conditions and high standards of service, which establishes a premium; but it's going to be below the different establishments located in other international airports.

It will be advertised via e-mail, a website and specialized magazines

For the business development it has been taken into consideration: five years; an organization chart composed by 11 people; payments at the beginning of the venture, and monthly payments to the Quiport foundation for the granting of the space; and a capital of \$ 130,000.00, which includes a debt of \$90,000.00.

The cash flow assumptions made above taking yields a VAN of \$ 254,988.25 project and TIR of 237.808%, indicators show that the project has a good return and payback period on investment of two years.

INDICE

CAPÍTULO 1.OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	1
1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	1
1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	2
1.3 PARÁMETROS CONSIDERADOS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	4
1.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	4
1.4.1 PRUEBA DE CONCEPTO.....	6
1.4.2 INTENCIÓN DE COMPRA	7
1.4.3 HÁBITOS DE CONSUMO.....	8
1.4.4 PRECIO.....	8
1.4.5 HÁBITOS DE CONSUMO.....	9
1.5 ANÁLISIS FODA	10
CAPÍTULO 2.ANÁLISIS EXTERNO	12
2.1 SITUACIÓN GENERAL	12
2.2 ANÁLISIS SECTORIAL	16
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	17
CAPÍTULO 3.PLAN ESTRATEGICO	18
3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA.....	18
3.2 VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS:.....	19
3.2.1 VISIÓN.....	19
3.2.2 MISIÓN	19
3.2.3 OBJETIVOS:.....	19
3.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INICIA	20
CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL	21

4.1	PRECIO	21
4.2	PRODUCTO.....	22
4.2.1	INSIGHT	22
4.3	UBICACIÓN	23
4.4	PROMOCIONES	23
4.5	PUBLICIDAD.....	24
4.6	COPY STRATEGY.....	24
CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES.....		26
5.1	ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN:.....	26
5.2	FLUJO DE PROCESOS.....	27
3.2.1	PROCESO DE OPERACIÓN	27
3.2.2	PROCESO DE PRODUCTO (CAFÉ DE ALTURA)	28
5.3	POLÍTICA DE PRODUCCIÓN E INVENTARIOS.....	29
5.3.1	MANEJO DE COLAS EN ESPERA.....	29
5.4	GESTIÓN DE CALIDAD	30
CAPITULO 6. PLAN FINANCIERO.....		32
6.1	SUPUESTOS GENERALES	32
6.1.1	PRECIOS Y COSTOS.....	32
6.1.2	TASA DE CRECIMIENTO	32
6.1.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	33
6.1.4	HORARIO DE ATENCIÓN.....	33
6.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.....	33
6.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	34
6.4	FLUJO EFECTIVO PROYECTADO	37

6.5	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	38
6.6	EL TIR Y EL VAN	38
6.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	39
	CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS	40
	ANEXOS.....	41
	ANEXO 1.1 FORMATO DE ENCUESTA	41
	ANEXO 1.2 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	45
	ANEXO 2.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	45
	ANEXO 3.1 DESCRIPCIÓN DE ORGANIGRAMA.....	47
	ANEXO 6.1 LISTADO DE INVERSIÓN INICIAL	51
	ANEXO 6.2 NÓMINA DE LOS EMPLEADOS	52
	ANEXO 6.3 CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN	53
	BIBLIOGRAFÍA.....	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Reporte de pasajeros que viajan por el aeropuerto Mariscal Sucre.....	12
Tabla 4.1 Precios de los principales productos.....	22
Tabla 6.1 Costos.....	32
Tabla 6.2 Estados de pérdidas y ganancias primer año.....	34
Tabla 6.3 Estados de pérdidas y ganancias segundo año.....	34
Tabla 6.4 Estados de pérdidas y ganancias tercer año.....	35
Tabla 6.5 Estados de pérdidas y ganancias cuarto año.....	35
Tabla 6.6 Estados de pérdidas y ganancias quinto año.....	36
Tabla 6.7 Flujo de efectivo.....	37
Tabla 6.8 Punto de Equilibrio.....	38
Tabla 6.9 TIR y VAN.....	38

INDICE DE GRAFICOS Y MAPAS

Gráfico 1.1 Análisis de concepto de acuerdo al segmento.....	6
Gráfico 1.2 Análisis de intención de compra	7
Gráfico 1.3 Hábitos de consumo.....	8
Gráfico 1.4 Prueba de precio.....	8
Gráfico 1.5 Hábitos de consumo.....	9
Gráfico 2.1 Mapa de zonas productoras de café ecuatoriano.....	14
Gráfico 2.2 Comparativo de Ecuador y los principales países productores de café.....	15
Gráfico 2.3 Fuerzas Competitivas de Porter.....	16
Gráfico 2.4 Análisis Competitivo.....	17
Gráfico 3.1 Organigrama.....	20
Gráfico 4.1 Logotipo, creado por Publicista María José Plaza.....	25
Gráfico 5.1 Flujo de Operación.....	28
Gráfico 5.2 Flujo del proceso de procesos.....	28
Gráfico 6.1 Análisis de Sensibilidad.....	39

CAPÍTULO 1. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

El propósito principal de marketing en este plan de negocios es identificar claramente el consumidor; las diferentes presentaciones que tendrá el Café de Altura; la ubicación del local en el nuevo aeropuerto; determinar el precio; y, la venta de artesanías ecuatorianas que se posicionarán como un valor agregado al giro principal del negocio, que es la venta de Café de Altura, la marca de todos los productos de artesanía será una pequeña placa en plata.

Con soporte en lo descrito, se busca lograr un posicionamiento en el consumidor como un negocio de productos ecuatorianos de excelente atributos en sabor, olor y presentación, según corresponda. En cuanto al lugar, está enfocado para implementarse al interior del nuevo aeropuerto, en la zona de salas de pre-embarque de vuelos internacionales, por estimar que es un excelente lugar para desarrollarlo por la gran afluencia de pasajeros, y el tiempo de espera de estos vuelos, que se estima se encuentran alrededor de 2 horas; elementos que se consideran como una ventaja muy importante, que será confirmada mediante este estudio, y reafirmará la rentabilidad de este negocio.

Este proyecto visualiza una oportunidad de negocio de ingresar al sector de cafeterías, con una apropiada estrategia para posicionar un commodity como es el café ecuatoriano, específicamente el de “altura” calificado como el mejor del país, y convertirlo en uno de especialidad; llegando a varias personas de países de diferente origen que transitan en un

aeropuerto internacional, como está calificado el que se está construyendo para el Distrito Metropolitano.

De acuerdo con los estudios existentes hay dos tipos de café, el robusto y el arábigo, siendo este último el que se considera el mejor por ser cultivado en zonas de mayor altura, tiene un sabor más intenso y refinado para paladares más exigentes.

El Instituto Interamericano de ciencias agrícolas de la O.E.A, en 1965 emite un informe sobre la producción de café en Ecuador y recomendaciones, señalando: “En el Ecuador se reconoce el efecto de la altura en la calidad, ya que el café Zaruma, cultivado en lugares altos, obtiene un mejor precio en el mercado local. ...” (Sylvain, 1965).

Para establecer con certeza la oportunidad de negocio materia de este trabajo, se utilizan técnicas de investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.

1.2 Investigación de Mercados

Método Cualitativo

Entrevistas.- Se efectuaron entrevistas a profundidad a 10 personas pertenecientes al sector, como consumidores especializados en café y empresarios, para establecer:

La propiedad o lo adecuado del nombre escogido para el café: “Latino de Altura (café ecuatoriano)”.

Los gustos y preferencias de los consumidores, para los diferentes tipos de café, y artesanías.

Decoración del local.

Tipo de música.

Grupo Focal.- Estuvo conformado por 7 personas que viajan con frecuencia internacionalmente y que gustan de tomar café, que se encuentran en segmentos de edades iguales o superiores al adulto menor.

Método Cuantitativo: Este análisis se sustenta en la información de las entrevistas realizadas a 150 personas, seleccionadas de forma aleatoria. El formato de encuesta consta en el Anexo1.1. A través de las respuestas obtenidas se puede determinar:

Información sobre las tendencias de consumo de las personas que viajan a nivel internacional.

Intención de compra de los potenciales consumidores, para beber determinado tipo de café (de altura) e identificación de valores agregados, como es la posibilidad de que puedan adquirir artesanías en el lugar en el que disfrutan de un café con aroma, ambiente agradable y sabor único.

El precio que los clientes estarían dispuestos a pagar tanto por un café con las características del Café de Altura, como por el tipo de artesanías que les gustaría encontrar como complemento, considerando que el local se encuentra ubicado en un aeropuerto internacional.

Preferencias y hábitos que las personas tienen cuando viajan, en la espera de los aeropuertos.

1.3 Parámetros Considerados en la Investigación de Mercados

El análisis cualitativo de las entrevistas a profundidad está dirigido tanto a hombres como mujeres, mayores de 25 años que viajan y utilizan los servicios del aeropuerto, bajo el esquema de preguntas constante en el Anexo 1.2.

1.4 Resultados de la Investigación de Mercados

Método Cualitativo

Entrevistas.-A continuación se describen las conclusiones de las entrevistas:

Que el Café de Altura tiene un exquisito sabor y aroma.

Los aeropuertos deben mostrar lo mejor de cada país, como el Café de Altura en el caso del Ecuador, porque eso es marca país.

Una cafetería además de un buen café, debe brindar: algo que comer (snacks, bocaditos); un espacio para conversar con familiares, amigos, colegas o clientes, con quienes se encuentren por casualidad o premeditadamente; cordialidad; servicios inalámbricos de comunicación (Wi Fi); información turística; revistas con diferentes tópicos; ambiente acogedor y moderno; utilería y muebles nuevos de buen acabado; privacidad; y, atención personalizada.

Se estableció que en mayor grado lo que disgusta de las cafeterías de los aeropuertos es: descortesía; falta de variedad de productos; locales anónimos; que no se puede pagar con tarjetas de crédito; y el desorden.

Atrae y cautiva el paladar el Café de Altura, y luego probar sabores distintos del café, dulces o bocadillos que lo acompañen.

Un referente de una buena cafetería en aeropuertos, es la que tenga una marca país; y, ofrezca variedad en cuanto a sabor, aroma y diferentes presentaciones.

No es grato ir a cafeterías que lo atienden en mostrador y no hay donde sentarse.

La venta de artesanía en una cafetería la consideran adecuada, si la misma es afín al producto principal, y siempre y cuando cuente el negocio con el espacio suficiente para que independice los servicios.

El tiempo que dedican a estar en una cafetería sería en promedio de 20 a 45 minutos, esto depende de la compañía, con quién se encuentren, y del período de espera para tomar el vuelo.

Con las respuestas de las encuestas se identificaron que los atributos más importantes para el negocio son: un café de excelente sabor y aroma; y el ambiente acogedor.

A continuación se describen las conclusiones del grupo focal

Para la prueba se brindó el Café de Altura, proveniente de Zaruma, provincia del Oro, que fue servido en agua caliente, en su estado natural, y con azúcar al gusto.

El 100% de los participantes del grupo son tomadores de café y el 90% del mismo calificó al Café de Altura, en un rango de 5 a 1, con el mayor puntaje.

Las características principales que destacaron fueron: de un aroma fuerte y agradable; de excelente sabor; y, de textura consistente.

Un 40% lo prefiere consumir sólo, para deleitarse con su rico sabor; y, el otro 60% acompañado de variedad de bocaditos.

Método Cuantitativo

A nivel cuantitativo, con el resultado de las encuestas planteadas que constan en el Anexo 1.1, determinamos las principales conclusiones y atributos del servicio de cafetería que posiciona como principal elemento diferenciador al Café de Altura, los cuales son representados también gráficamente.

1.4.1 Prueba de concepto

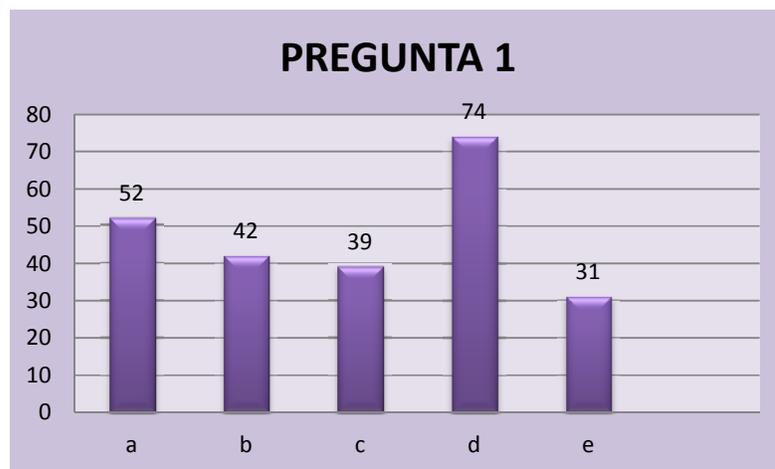


Gráfico 1.1 Análisis de concepto de acuerdo al segmento

El 74% de las respuestas de los encuestados, asocia el nombre “Latino de Altura (café ecuatoriano)” con una cafetería que promueve café ecuatoriano de excelente calidad; lo cual lo asocian con el sabor, cuerpo y aroma.

1.4.2 Intención de compra

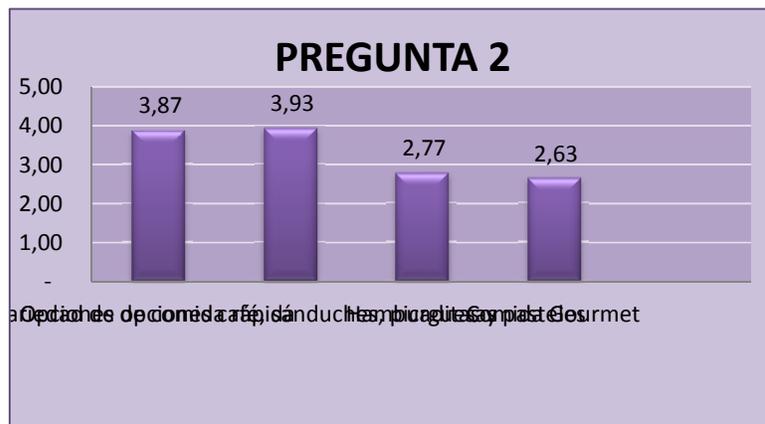


Gráfico 1.2 Análisis de intención de compra

Las personas encuestadas tendrían interés en consumir café con distintas opciones para acompañarlo. Alrededor del 30% de ellas, durante su espera en el aeropuerto internacional, quieren tener a disponibilidad variedad de café, sánduches, picaditas y pasteles, un 29% de ellas tendrían interés en un concepto similar de comida rápida. Esta información nos permite confirmar que la venta de café debe estar acompañada de alimentos complementarios como los ya indicados.

1.4.3 Hábitos de Consumo



Gráfico 1.3 Hábitos de consumo

Este gráfico nos permite identificar los hábitos de consumo, así se establece que en el primer lugar de preferencia se encuentra el capuchino y mocachino, con un 26% del total de los encuestados; y, de manera similar el café caliente de sabores se constituye también en una interesante propuesta de consumo, que tendría una alta aceptación entre los potenciales consumidores. Se ratifica así, el hecho de que el principal producto, café, tiene una muy buena aceptación.

1.4.4 Precio

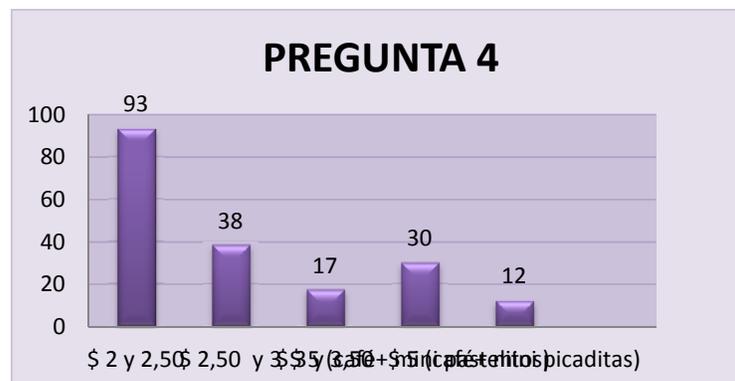


Gráfico 1.4 Prueba de precio

De acuerdo con el gráfico se puede estimar que el precio que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar por un café está en promedio de entre \$ 2,00 y \$ 2,50, de acuerdo a las respuestas del 49% de los encuestados; este es un referente para la determinación del precio de las bebidas de café que se proyecta en el Capítulo 6, que contiene el plan financiero del negocio. Además existe una aceptación adecuada del 16% del total de los encuestados, para el combo de café más mini pastelitos a un precio de \$ 5,00; por lo que, que este concepto ayuda para desarrollar el mismo.

1.4.5 Hábitos de Consumo

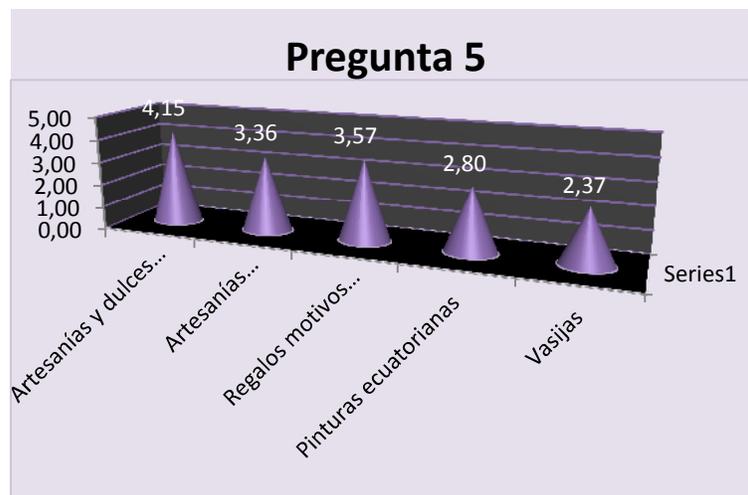


Gráfico 1.5 Hábitos de consumo

De acuerdo con el gráfico, en cuanto a las artesanías que será uno de los complementos del negocio principal de venta de Café de Altura, los resultados de las encuestas nos indican que un 26% están interesados en adquirir artesanías típicas, y les agrada el concepto de encontrar artesanías y dulces típicos ecuatorianos. Esta encuesta resalta el grado de importancia que el viajero da al poder adquirir artesanías, objetos o

productos ecuatorianos. Dando como consecuencia que existe interés en las artesanías típicas.

1.5 ANÁLISIS FODA

Finalmente sobre la base de los resultados obtenidos se efectúa el análisis FODA.

ANALISIS DE FACTORES INTERNOS:

FORTALEZAS

Ambiente grato y cálido para el servicio.

Especialización del personal en sus tareas.

Liquidez del negocio.

DEBILIDADES

Precios acorde a los porcentajes a entregarse a Quiport, para la concesión de los locales.

Pocos productos ofertados.

Dificultad para identificar el gusto personalizado del consumidor no frecuente.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

Variedad de consumidores.

Que el negocio se expanda a otros países.

No existe competencia dentro del aeropuerto.

AMENAZAS

Variedad de sustitutos.

No está asegurado el regreso del consumidor.

Competencia de cafetería altamente posicionada.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Situación General

En relación con las personas que se prevé utilizarán el nuevo aeropuerto de Quito, se establecen tendencias que demuestran que la idea de crear un negocio de cafetería que promueva el Café de Altura ecuatoriano es viable. Para el efecto se cuenta con los siguientes datos:

SALIDA 2009														
PASAJEROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO	TOTAL
INTERNACIONAL	63.484	53.846	62.957	62.435	56.995	61.437	78.408	86.938	68.674	61.075	59.056	61.497	64.734	776.802
DOMÉSTICO	111.998	113.234	1.298	134.935	127.782	127.738	147.401	144.157	128.554	139.235	126.578	145.574	120.707	1.448.484
	175.482	167.080	64.255	197.370	184.777	189.175	225.809	231.095	197.228	200.310	185.634	207.071	185.441	2.225.286
SALIDA 2010														
PASAJEROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO	TOTAL
INTERNACIONAL	69.203	61.909	67.997	64.318	66.173	62.449	81.189	90.933	67.988	68.314	63.127	63.153	68.896	826.753
DOMÉSTICO	122.199	122.945	142.932	139.544	140.145	141.915	159.798	156.682	139.922	148.500	138.740	158.438	142.647	1.711.760
	191.402	184.854	210.929	203.862	206.318	204.364	240.987	247.615	207.910	216.814	201.867	221.591	211.543	2.538.513
SALIDA 2011														
PASAJEROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO	TOTAL
INTERNACIONAL	65.106	54.268	68.724	65.360	66.789	62.783	87.672	94.294	70.231	66.631	65.083	61.918	69.072	828.859
DOMÉSTICO	136.174	137.853	150.951	149.640	155.435	157.899	177.598	172.380	153.631	153.425	149.051	160.412	154.537	1.854.449
	201.280	192.121	219.675	215.000	222.224	220.682	265.270	266.674	223.862	220.056	214.134	222.330	223.609	2.683.308
SALIDA 2012														
PASAJEROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO	TOTAL
INTERNACIONAL	67.480	61.174											64.327	128.654
DOMÉSTICO	131.129	133.606											132.368	264.735
	198.609	194.780											196.695	393.389

Tabla 2.1 Reporte de pasajeros que viajan por el aeropuerto Mariscal Sucre
Fuente: Corporación Quiport, Quito-Ecuador.

De acuerdo con la información estadística proporcionada por la administración del aeropuerto, en el cuadro anterior, se establece que el promedio de pasajeros que viajaron por el aeropuerto, entre el 2009 y 2011 presentó un incremento de hasta el 28%. Adicionalmente, existe un promedio diario de alrededor de 5.000 pasajeros

internacionales. En lo que va del año 2012 se mantiene el nivel promedio de pasajeros internacionales en el actual aeropuerto, el cual se encuentra en aproximadamente 60.000 pasajeros mensuales.

Acorde con investigaciones efectuadas y conforme se lo dejó expuesto en el numeral 1.1 de este Plan de Negocio, el Café de Altura es considerado como el mejor, lo cual se sustenta en el mayor precio que obtiene en el mercado, al respecto es importante añadir que el Ecuador tiende cada vez a cultivar y comercializar con mayor intensidad el Café de Altura, debido a que su posicionamiento se ha incrementado en el mercado, así lo deja sentado el “Estudio del Café Especial ecuatoriano” efectuado por Manuel Feijó, al señalar:

El Ecuador actualmente comercializa los cafés arábigos más finos, beneficiados por la vía húmeda¹ y secados al sol en forma natural. El café de la mitad del mundo se caracteriza por su intenso aroma, chispeante acidez, buen cuerpo y sabor balanceado entre floral y chocolate. Cuidadosamente cultivado y cosechado, nuestro café proviene de las estribaciones de la cordillera de Los Andes que forman parte de importantes corredores de biodiversidad, bajo la suave sombra de árboles nativos en los que habitan cientos de especies de aves, mariposas, monos, entre otras (Manuel-Alberto, 2010).

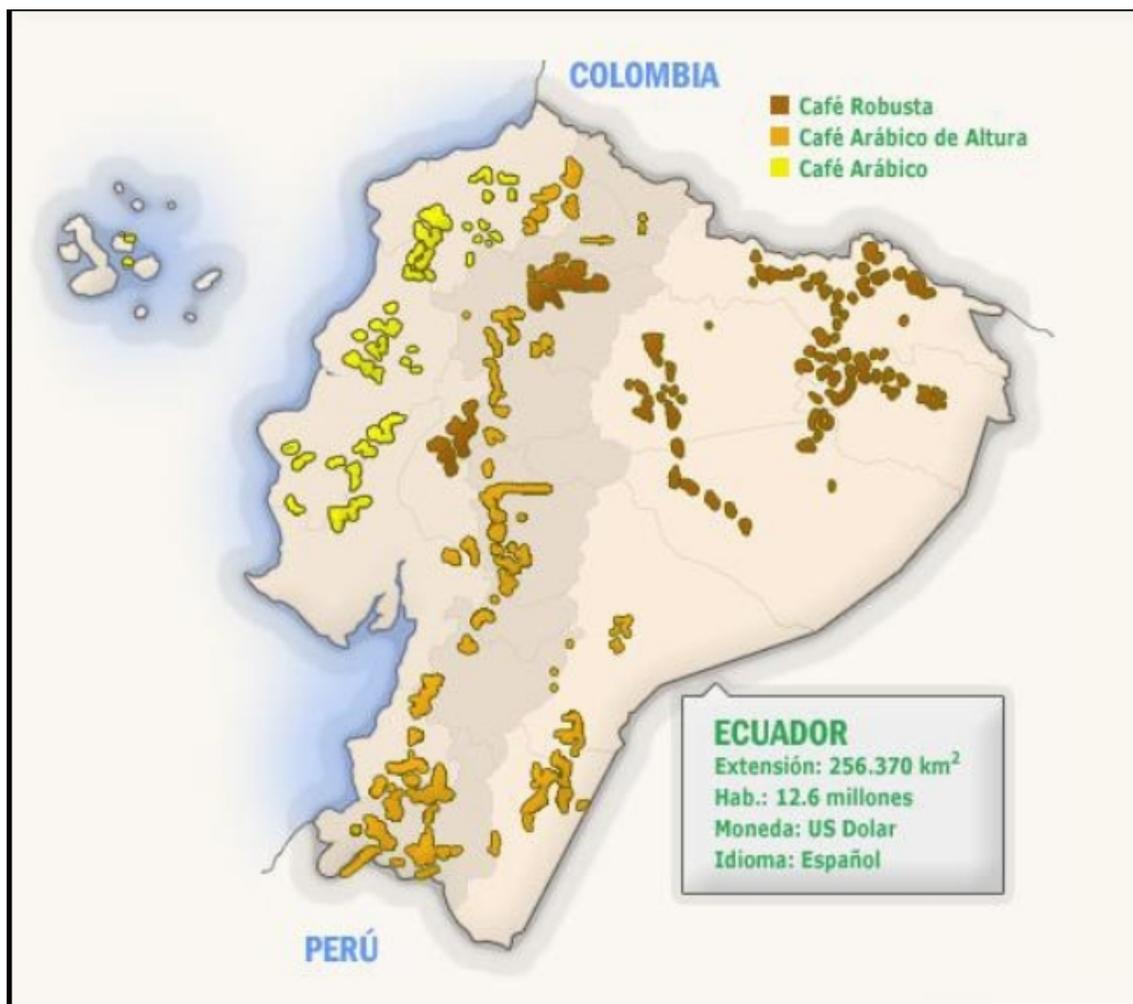


Gráfico 2.1 Mapa de zonas productoras de café ecuatoriano.

Fuente: (Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros, 2010). “Mapa Interactivo” Estudio del café especial ecuatoriano.

El 32% del área de siembra de café en el Ecuador corresponde a la variedad Robusta y el 68% a la variedad Arábica.

Las dos variedades de café tienen alta adaptabilidad a las condiciones agroecológicas del Ecuador.

Actualmente el área de siembra es de aproximadamente 219 mil hectáreas.

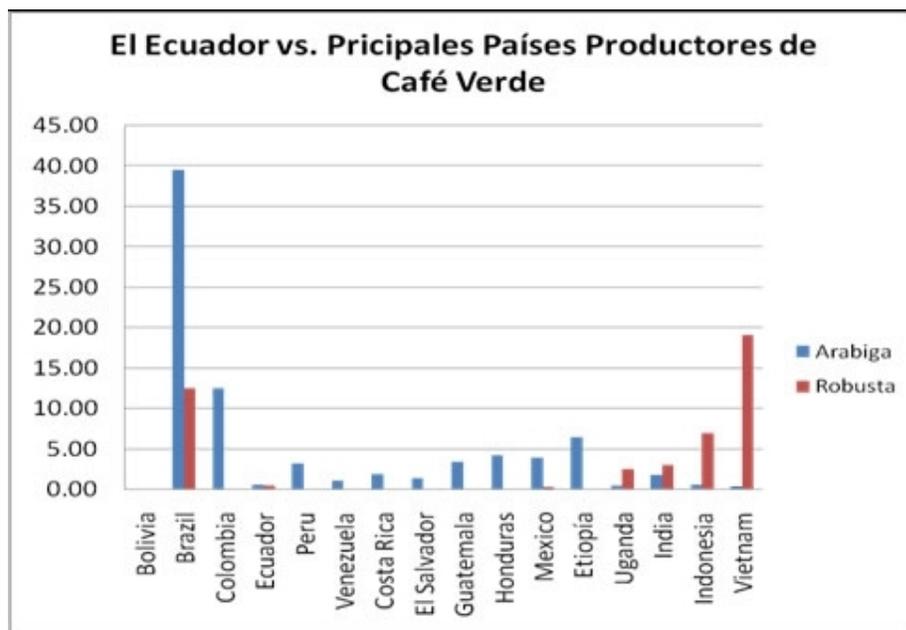


Gráfico 2.2 Comparativo de Ecuador y los principales países productores de café

Fuente: Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE y otros, Primer Seminario Taller “LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ, 2008”.

De acuerdo con el gráfico citado el Ecuador produce 650.000 sacos de café verde versus 127 millones producidos a nivel mundial, representando 0,55%.

Otro dato importante de señalar es que, según el Barómetro Turismo Ecuador Vol.1. 2011, emitido por el Ministerio de Turismo en febrero 22 de 2011, en el año 2010 se registraron 1'046.968 arribos internacionales a Ecuador (Ministerio de Turismo, 2011). Se estima que el ingreso de divisas por concepto de turismo receptor fue de 783,6 millones de dólares para el 2010.

El gasto promedio de una persona no residente que ingresa al país por vía aérea es de \$1.213,54; mientras que de aquel que ingresa por vía terrestre es de \$ 405.

Para 2010, se estima un aproximado de 11'000.000 de viajes realizados por los residentes en el área urbana del país.

Con base en los datos antes referidos, se determina que el negocio será viable, dado el poder adquisitivo y nivel de gasto que usualmente realiza un turista en el Ecuador, el cual les permite acceder a los productos del negocio a desarrollarse.

2.2 Análisis Sectorial



Gráfico 2.3 Fuerzas Competitivas de Porter
Fuente: Adaptado de Competitive Strategy, Michael Porter, 1980

Acorde con el objeto del negocio y de la industria de cafeterías se va a emplear el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la rentabilidad potencial del sector en el largo plazo. Este análisis, cuyo desglose consta en Anexo 2.1, indica que el sector en el que se ubica este negocio supera el costo de oportunidad del capital.

2.3 Análisis de la Competencia

En vista de que quienes viajan al exterior tienden a consumir alimentos y llevar obsequios, mientras esperan su vuelo, los elementos tomados en consideración para evaluar la competencia del servicio de cafetería, son las alternativas de consumo o compra que tienen los pasajeros en las salas de espera internacional (duty free, artesanías y dulces ecuatorianos), pues en el caso de consumo de alimentos, de no optar por los servicios de cafetería, únicamente podrían contar con lo que las aerolíneas ofrecen durante el vuelo.

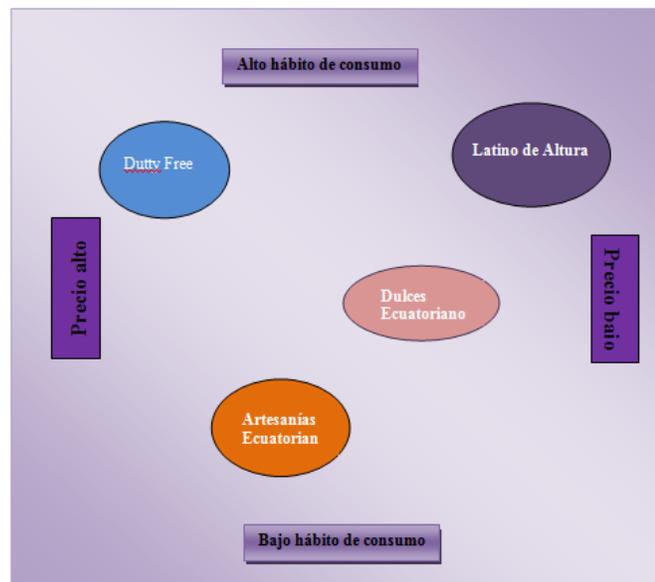


Gráfico 2.4 Análisis Competitivo

CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATEGICO

3.1 Estrategia Genérica

“Latino de Altura (café ecuatoriano)” empleará una estrategia genérica de diferenciación, destaca un producto ecuatoriano de igual o mayor calidad, con mejores precios que las cafeterías que se encuentran dentro de los aeropuertos internacionales, esta diferenciación del producto se establece fundamentalmente de un análisis efectuado en los Aeropuertos Internacionales ecuatorianos de Quito y Guayaquil.

Con base en el estudio de mercado se ratifica la estrategia de diferenciación sustentada en la calidad del Café de Altura, así los diferentes tipos de café a ofrecerse en el negocio será de esa calidad, imponiendo su sabor, aroma, y cuerpo, de tal manera que los proveedores serán los agricultores ecuatorianos del Café de Altura; para establecer el adecuado y oportuno suministro se realizarán contratos a largo plazo, con lo que se podrá, asegurar el stock y precios que se requieran para las metas propuestas.

Además del anotado elemento diferenciador de Latino de Altura, que se sustenta en el aroma, sabor y textura del Café de Altura, de forma complementaria se resaltará el producto principal con diferentes presentaciones del mismo; y, elementos tales como la decoración, vestimenta y música que tendrán armonía con su nombre y logotipo; así como también los introducirá con calidez en la cultura ecuatoriana.

3.2 Visión, Misión, Objetivos

3.2.1 Visión.- Ser la empresa que prepare el mejor Café de Altura ecuatoriano, y que entregue un servicio cálido que promueva al país como poseedor de excelente café.

3.2.2 Misión.- Somos una empresa ecuatoriana que busca seducir a los consumidores del mundo con su Café de Altura, ofreciendo servicios de alta calidad y resaltando nuestra riqueza cultural.

3.2.3 Objetivos

Iniciales

Lograr en dos años que al nuevo aeropuerto de Quito, lo asocien con “Latino de Altura (café ecuatoriano)”, como el negocio que representa al Ecuador en la experiencia positiva de tomar café.

Expandir el negocio en dos años a otros aeropuertos y centros comerciales, mediante venta directa y de franquicias.

Financieros

A partir del segundo año de operación, tener un crecimiento anual de ventas del 10%.

3.3 Organigrama Estructural Inicial

“Latino de altura (café ecuatoriano)” será administrado por la estructura de la Empresa Martínez Acosta Silva Asesores & Asociados S.A., y funcionará como una unidad de negocio independiente, que mantendrá como responsable a un Administrador, quien a su vez tendrá bajo su mando a los empleados directos del servicio de la cafetería.

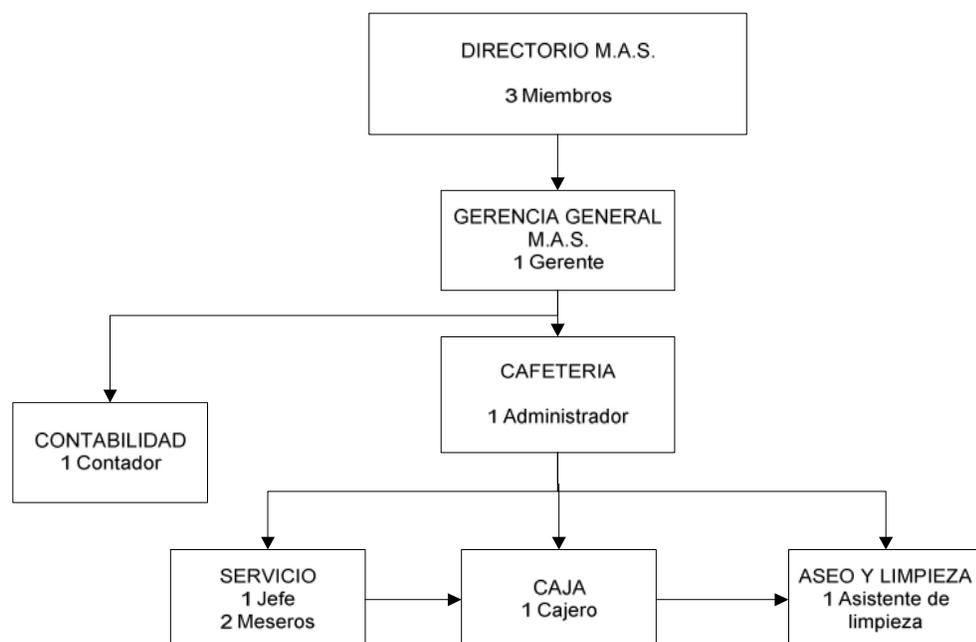


Gráfico 3.1 Organigrama.

El detalle de los cargos consta en el Anexo 3.1.

CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL

Con soporte en los resultados obtenidos en el Capítulo 1, sobre la investigación de mercados, se van a desarrollar estrategias adecuadas para que la cafetería sea una realidad exitosa.

4.1 Precio

“Latino de altura (café ecuatoriano)” está orientado a todas las personas que gustan del café y que transitan en el área de espera internacional del nuevo aeropuerto de Quito, por lo que se enfoca en personas de edades iguales o mayores a 25 años, pertenecientes a diferentes culturas, razas e idiomas, con capacidad adquisitiva. En el sentido anotado, el precio ha sido establecido con base en los resultados de la investigación de mercado, tomando en cuenta los precios de mercado; el lugar en donde va a ubicarse el negocio; y, las políticas de la administración del aeropuerto en cuanto a los costos propios del negocio, como es el caso del monto a cancelar a Quiport por la concesión del local.

Lo descrito anteriormente nos ha llevado a establecer los siguientes precios promedio del Café de Altura; del combo (café y bocaditos); y, de las artesanías.

PRODUCTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Café de Altura					
No. de Unidades	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Precio Unitario	3,00	3,18	3,38	3,59	3,80
Combo (café + bocaditos)					
No. de Unidades	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Precio Unitario	5,00	5,31	5,63	5,98	6,34
Artesanías					
No. de Unidades	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Precio Unitario	15,00	15,92	16,89	17,93	19,02

Tabla 4.1 Precios de los principales productos

4.2 Producto

Desarrollo del negocio de cafetería en el que se comercialice el Café de Altura en diferentes presentaciones, por ser considerado el mejor café del Ecuador, se venderán también artesanías ecuatorianas como valor agregado, con algunos diseños innovadores, excelente acabado y una marca en plata que contenga el logotipo del negocio.

La idea de desarrollar este negocio surgió como resultado de lo que a lo largo del tiempo he observado, la indagación sobre los hábitos y tendencias de consumo en aeropuertos internacionales y los resultados de la investigación de mercado, en cuanto a qué productos son los más apetecidos para comprar en un aeropuerto internacional, siendo los escogidos los antes referidos para “Latino de altura (café ecuatoriano)”.

4.2.1 Insight

- El Ecuador necesita negocios que creen y posicionen la marca país, su Café de Altura lo logrará:

“Latino de altura (café ecuatoriano)”

- Las personas que viajan están abiertas a aceptar nuevas propuestas del país en el que se encuentran, degustar el mejor café ecuatoriano siempre es una excelente elección.
- Las artesanías ecuatorianas deberían tener un mejor acabado y una marca de distinción de plata, para que se constituyan en elementos de decoración del hogar.

4.3 Ubicación

Este negocio se ubicaría en la zona de espera internacional en el nuevo aeropuerto del Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que es un excelente lugar para desarrollarlo, debido a la gran afluencia de pasajeros, tal como lo demuestra el presente estudio de mercado.

El metraje del negocio será aproximadamente de 60 cuadrados, con base en las políticas definidas por la Corporación Quiport.

4.4 Promociones

En la inauguración habrá descuentos especiales y degustación de café ofrecida por modelos profesionales vestidas con trajes típicos; entrega de trípticos con promoción de café gratis a las agencias de turismo; y, se celebrarán alianzas estratégicas con agencias aéreas.

4.5 Publicidad

Como ejemplos de los canales que se utilizarán para dar a conocer al negocio tenemos:

- Distribución de material de publicidad en el aeropuerto.
- Anuncios en revistas especializadas en viajes y turismo.
- Página web que describa al negocio.
- Correo electrónico a clientes con información de las innovaciones y promociones.

4.6 Copy Strategy

Frase de posicionamiento.- “Latino de altura (café ecuatoriano)”, la mejor experiencia.

Rol de Publicidad.- Comunicar, difundir e informar que “Latino de altura (café ecuatoriano)” es el lugar en el que se toma el mejor café del Ecuador, y se disfruta de un ambiente cálido.

Grupo Decisor.- Personas que gustan tomar café y llevar como recuerdo artesanías del país en el que se encuentren.

Grupo Influyente.- Familiares, amigos, colegas, Ministerio de Turismo, trabajadores y ejecutivos de la administración del nuevo aeropuerto.

Grupo Usuario.- Todas las personas que viajen y vengan del extranjero, a través del nuevo aeropuerto de Quito, que consuman café y compren regalos.

Promesa Básica.- Ofrecer la mejor experiencia al tomar el Café de Altura ecuatoriano, en un ambiente confortable y cálido.

Reason Why.-“Latino de altura (café ecuatoriano)” ofrece diferentes tipos de bebidas con esta clase de café.

Slogan.- “La mejor experiencia, con la pasión del Latino”

Logotipo.- El logotipo está diseñado bajo una imagen que permite identificar al consumidor el giro de negocio, y se utilizará para promocionar el producto; adicionalmente el logotipo será utilizado para la marca de la artesanía en plata.



Gráfico 4.1 Logotipo, creado por Publicista María José Plaza.

CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia de Producción

El negocio consiste en introducir un commodity en el mercado, Café de Altura, cuya ventaja competitiva se sustenta en la diferenciación, al posicionar el Café de Altura en los consumidores nacionales e internacionales, quienes se llevan el aroma y sabor como un referente de excelencia en el café ecuatoriano. El proyecto desarrollará la marca “Latino de Altura (café ecuatoriano)” creando un local sofisticado y de especialización que sugiera al consumidor que el Café de Altura es la primera decisión del consumidor, cuando está en espera de su vuelo internacional.

Sobre la base de lo indicado en el párrafo anterior, el proceso de producción es mixto, ya que si bien procura la estandarización del producto, no se pretende generar una línea continua de producción, lo importante es la preparación del mismo cuando se lo requiera para cumplir con la promesa de venta al consumidor, de que el café sea delicioso, acorde con su pedido, en un excelente ambiente, buena decoración, compañía agradable, con música suave de fondo, que le conduzca a una grata experiencia.

Por lo expuesto, el plan de fabricación del producto es por cada pedido; es decir se genera la orden, y en ese momento se inicia la preparación, en equipo semiautomático, máquina de helados de café frío, y con gran parte del equipo detallado en el Anexo 6.1.

El local en el nuevo aeropuerto estará, conforme ya se indicó en el numeral 4.3 “ubicación”, en una superficie aproximada de 60 m², los mismos que serán destinados a: un área para la elaboración de café; una vitrina para la exhibición de las artesanías; una

barra para la atención al público; y, la mayor superficie para sillas y mesas. El diseño procurará que se agilicen los pedidos con recepción y entrega de las órdenes de manera rápida, a fin de evitar o minimizar las colas. Para lo cual se prevé tener dos cajas para cada turno.

5.2 Flujo de Procesos

5.2.1 Proceso de Operación

El proceso que se manejará es sencillo, consiste en la compra del café y demás insumos a los productores o distribuidores exclusivos; almacenamiento en bodegas adecuadas; toma del pedido; cobro y pago por parte del consumidor; preparación de la orden y entrega de la misma, tratando de esta manera de que el proceso sea lo más corto posible, ya que al encontrarse los consumidores en el aeropuerto, disponen de muy poco tiempo, por lo que se hace indispensable reducir los tiempos de espera del consumidor, de manera que se entregue una experiencia satisfactoria en la compra y en el servicio.

Lo anotado se visualiza en el siguiente flujo.

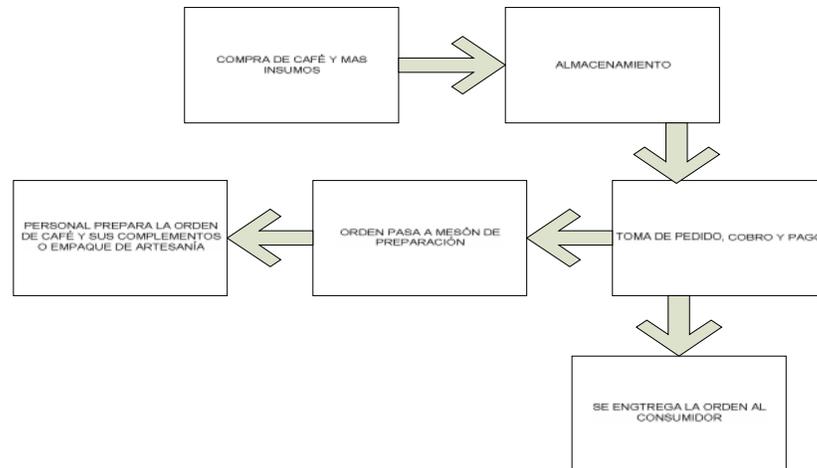


Gráfico 5.1 Flujo de Operación

5.2.2 Proceso de Producto (Café de Altura)

El proceso del principal producto del negocio, contempla la preparación de bebidas de Café de Altura calientes y frías, de acuerdo al siguiente flujo:

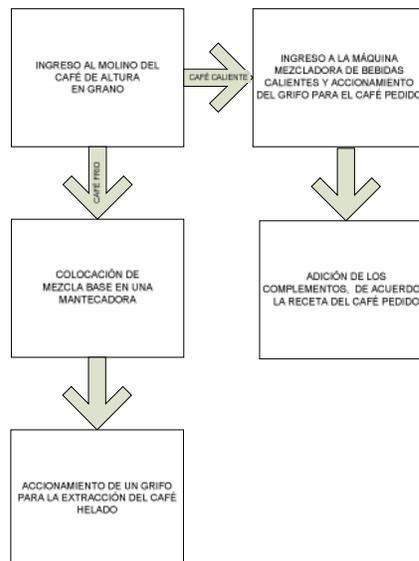


Gráfico 5.2 Flujo del proceso de procesos

5.3 Política de Producción e Inventarios

La eficiencia en el proceso de producción, radica en el manejo de la política de entrega contra pedido, por lo que se comprará lo que en una semana se estima consumir, las compras se realizarán una vez por semana y con proveedores permanentes que satisfagan todas las necesidades; sin embargo, diariamente se controlará el stock existente para prevenir faltantes.

Los inventarios consumibles serán manejados por el método contable FIFO (first in first out) para garantizar la frescura de los alimentos.

5.3.1 Manejo de colas en Espera

Por la afluencia de pasajeros que tendrá el nuevo aeropuerto, en caso de existir colas de espera se procederá a requerir directamente del consumidor su pedido, a efecto de que la preparación sea inmediata a la facturación.

El proceso de atención es en el orden de llegada de cada consumidor, para lo cual deben acercarse a las cajas, lo que permitirá un adecuado y fluido manejo en la atención.

En este proceso se tratará permanentemente de no tener cuellos de botella, tanto en la recepción del pedido como en la preparación de los productos requeridos, por lo que todo estará listo para preparar mediante menús preestablecidos y elaborados de manera semiautomática.

5.4 Gestión de Calidad

El objetivo primordial en la gestión de calidad será la satisfacción del consumidor, a través de la implementación de procesos de control y mejora continua, que contribuyan a lograr una ventaja competitiva, el mismo que se basará en tres procesos:

Planificación, mejoramiento continuo y control. La planificación se basará en el concepto del negocio y en todo el entorno que será parte de éste, para lo que se requiere:

- Selección de barra y decoración de conformidad a los estándares del negocio y los exigidos por la administración del nuevo aeropuerto.
- Compra de equipos para la elaboración del café, que garanticen una calidad óptima.
- Diseño de pantallas publicitarias, que sean atractivas para el consumidor y expliquen el menú del negocio.
- Planeación en los procesos de compras para la elaboración del café y demás productos que lo acompañan.
- Elaboración de uniformes con distintivos de la marca, y accesorios para el trabajo del personal.
- Elaboración de normativas para el servicio al cliente, y capacitación al personal sobre el tema.
- Implementación de un proceso de facturación rápida y eficaz.

- Selección de artesanías e implementación del proceso de acabados, de acuerdo con la marca.

Para implantar los procesos de mejora continua y de control, se establecerán indicadores de desempeño y control de calidad, con evaluaciones constantes, tomado como referencia toda la planificación del negocio. Las diferencias o novedades se registrarán para determinar las causas y dar soluciones.

Este proceso también se nutrirá mediante una permanente consulta al consumidor, cuyos resultados serán registrados en una base de datos, que a más de solucionar problemas, ayudará para mantener contacto con consumidores que contribuyan al crecimiento del negocio con sus sugerencias.

Progresivamente, el negocio implementará tecnología que permita tener un producto sofisticado que supere las expectativas del consumidor respecto del Café de Altura ecuatoriano, con laboratorios que respalden el buen sabor, olor y textura y que logren que el producto se conecte con la satisfacción de los sentidos de quien lo consuma.

CAPITULO 6. PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos Generales

Para el plan de negocios se han considerado los siguientes supuestos generales:

6.1.1 Precios y Costos

Con base en el estudio realizado, los costos y precios definidos son los siguientes:

Concepto	Costo	Precio Venta
Costo del café en grano	1,00	3,00
Costo de artesanías	10,00	15,00
Costo de bocaditos	1,50	2,00

Tabla 6.1 Costos

6.1.2 Tasa de crecimiento

El proyecto está considerando una tasa de crecimiento del 6%, correspondiente a la inflación, a partir del segundo año, hasta los cinco años de concesión del local que Quiport otorga. Este porcentaje fue establecido considerando que es un negocio que inicia como un emprendimiento y de que va a tener una constante renovación acoplado el negocio a las expectativas del consumidor.

Respecto a la tasa de descuento es importante señalar:

“La tasa de interés que hará que un valor presente dado crezca a una suma futura determinada se llama tasa de descuento o tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva requerida por los inversionistas en cualquier momento dado, se considera como la tasa de interés corriente del mercado.”
(Meigs, Williams, y otros. 2000)

En el sentido de la cita efectuada, la tasa de descuento que se decidió utilizar es la que se fija para restaurantes como representación del negocio, puesto que en el desglose

de la misma se encuentran cafeterías y el manejo es muy similar. De acuerdo con el Damodaran, a la cual se suma el riesgo país que es el 10%, conforme los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

En tal razón la tasa es:

(Unleveraged Discount Rate) + (Riesgo país)= tasa de descuento

18,45 % + 10% = 28,45%

Aplicando el cálculo del costo promedio ponderado del capital (Ross, Westerfield y Jaffe) se obtiene las tasas de descuento apalancadas, la cual para este proyecto es:

6.1.3 Capital de Trabajo

El valor del capital de trabajo se ha estimado de acuerdo al total de las cuentas por pagar y a la rotación de los inventarios. En el caso del negocio materia de este proyecto, no se contemplan cuentas por cobrar, ya que las ventas son en efectivo.

6.1.4 Horario de Atención

El negocio operará los siete días de la semana, por 16 horas, todos los días, para los pagos de las remuneraciones se deberá considerar: 2 turnos de 8 horas, horas extras y extraordinarias que correspondan.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

De acuerdo a los cálculos realizados, se prevé al inicio del negocio un capital de \$130.000,00, para poner en ejecución el negocio, el cual incluye un endeudamiento de \$90.000,00; porcentaje de deuda sobre el cual cabe citar lo que señalan Hatfield & Cheng:

Nuestro estudio muestra que el mercado parece que no considera la relación entre el índice de apalancamiento de la empresa y la importancia del índice de apalancamiento de la industria. Este hallazgo es consistente con la proposición original de Modigliani y Miller (1958) que el apalancamiento financiero es irrelevante con el valor de la empresa (Traducción libre) (Hatfield & Cheng, 1994).

6.3 Estados Financieros Proyectados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO		
PRIMER AÑO		
INGRESOS		
VENTAS		
		\$ 412.200,00
(+)	Ventas café y bocaditos	\$ 396.000,00
(+)	Ventas de artesanías	\$ 16.200,00
COSTO DE VENTAS		
		\$ 172.800,00
(-)	Costo de Ventas	\$ 172.800,00
	UTILIDAD BRUTA	\$ 239.400,00
GASTOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		
		\$ 86.017,93
(+)	Administrativos	\$ 81.997,17
(+)	Depreciación	\$ 2.020,76
(+)	Marketing	\$ 2.000,00
	UTILIDAD DE OPERACIONES	\$ 153.382,07
(+)	Financieros	\$ 10.107,00
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 143.275,07
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 35.818,77
	UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION	\$ 107.456,30
(-)	15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 16.118,45
	UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 91.337,86

Tabla 6.2 Estados de pérdidas y ganancias primer año:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO		
SEGUNDO AÑO		
INGRESOS		
VENTAS		
		\$ 437.313,60
(+)	Ventas café y bocaditos	\$ 420.235,20
(+)	Ventas de artesanías	\$ 17.078,40
COSTO DE VENTAS		
		\$ 183.375,36
(-)	Costo de Ventas	\$ 183.375,36
	UTILIDAD BRUTA	\$ 253.938,24
GASTOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		
		\$ 91.523,46
(+)	Administrativos	\$ 87.502,70
(+)	Depreciación	\$ 2.020,76
(+)	Marketing	\$ 2.000,00
	UTILIDAD DE OPERACIONES	\$ 162.414,78
(+)	Financieros	\$ 10.107,00
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 152.307,78
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 38.076,95
	UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION	\$ 114.230,84
(-)	15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 17.134,63
	UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 97.096,21

Tabla 6.3 Estados de pérdidas y ganancias segundo año:

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
TERCER AÑO**

INGRESOS		
VENTAS		
		\$ 464.281,20
(+)	Ventas café y bocaditos	\$ 445.953,59
(+)	Ventas de artesanías	\$ 18.327,61
COSTO DE VENTAS		
		\$ 194.597,93
(-)	Costo de Ventas	\$ 194.597,93
	UTILIDAD BRUTA	\$ 269.683,27
GASTOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		
		\$ 96.878,63
(+)	Administrativos	\$ 92.857,87
(+)	Depreciación	\$ 2.020,76
(+)	Marketing	\$ 2.000,00
	UTILIDAD DE OPERACIONES	\$ 172.804,64
(+)	Financieros	\$ 10.107,00
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 162.697,64
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 40.674,41
	UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION	\$ 122.023,23
(-)	15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 18.303,48
	UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 103.719,75

Tabla 6.4 Estados de pérdidas y ganancias tercer año:

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
CUARTO AÑO**

INGRESOS		
VENTAS		
		\$ 493.124,40
(+)	Ventas café y bocaditos	\$ 473.245,95
(+)	Ventas de artesanías	\$ 19.878,45
COSTO DE VENTAS		
		\$ 206.507,32
(-)	Costo de Ventas	\$ 206.507,32
	UTILIDAD BRUTA	\$ 286.617,08
GASTOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		
		\$ 102.561,53
(+)	Administrativos	\$ 98.540,77
(+)	Depreciación	\$ 2.020,76
(+)	Marketing	\$ 2.000,00
	UTILIDAD DE OPERACIONES	\$ 184.055,55
(+)	Financieros	\$ 10.107,00
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 173.948,55
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 43.487,14
	UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION	\$ 130.461,41
(-)	15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 19.569,21
	UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 110.892,20

Tabla 6.5 Estados de pérdidas y ganancias cuarto año:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO		
QUINTO AÑO		
INGRESOS		
VENTAS		
		\$ 522.381,60
(+)	Ventas café y bocaditos	\$ 502.208,60
(+)	Ventas de artesanías	\$ 20.173,00
COSTO DE VENTAS		
		\$ 219.145,57
(-)	Costo de Ventas	\$ 219.145,57
	UTILIDAD BRUTA	\$ 303.236,03
GASTOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		
		\$ 108.592,23
(+)	Administrativos	\$ 104.571,47
(+)	Depreciación	\$ 2.020,76
(+)	Marketing	\$ 2.000,00
	UTILIDAD DE OPERACIONES	\$ 194.643,80
(+)	Financieros	\$ 10.107,00
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 184.536,80
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 46.134,20
	UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION	\$ 138.402,60
(-)	15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 20.760,39
	UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 117.642,21

Tabla 6.6 Estados de pérdidas y ganancias quinto año:

Conforme a los estados financieros proyectados durante los cinco años de duración de la concesión del local por parte de la Corporación Quiport y de funcionamiento del negocio, éste generará una utilidad promedio de \$ 104.137,64 valor que se va incrementando de acuerdo con el crecimiento del negocio. Para la elaboración de los diferentes estados se consideraron los gastos que se van incurriendo, como los de administración, financieros y de marketing. También considera que los ingresos son provenientes de las ventas del negocio que, como ya se lo mencionó serán de contado y no existen cuentas por cobrar.

6.4 Flujo efectivo proyectado

	0	AÑOS				
		1	2	3	4	5
Flujo de operación						
Ventas		412.200,00	437.313,60	464.281,20	493.124,40	522.381,60
No. de Unidades		72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Precio Unitario		3,00	3,18	3,38	3,59	3,80
No. de Unidades		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Precio Unitario		5,00	5,31	5,63	5,98	6,34
No. de Unidades		1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Precio Unitario		15,00	15,92	16,89	17,93	19,02
Costo de Venta		172.800,00	183.375,36	194.597,93	206.507,32	219.145,57
Gastos Administrativos y Marketing		83.997,17	89.502,70	94.857,87	100.540,77	106.571,47
Gastos de Interés (tasa 11,20%)	10.107,00	10.107,00	10.107,00	10.107,00	10.107,00	10.107,00
Gastos de Depreciación	10.103,80	2.020,76	2.020,76	2.020,76	2.020,76	2.020,76
Utilidad		143.275,07	152.307,78	162.697,64	173.948,55	184.536,80
Impto a la Rta (36.25%)		51.937,21	55.211,57	58.977,89	63.056,35	66.894,59
Utilidad Neta despues de Impuesto		91.337,86	97.096,21	103.719,75	110.892,20	117.642,21
Capital de trabajo		68.700,00	72.885,60	77.380,20	82.187,40	87.063,60
Flujo de capital de trabajo		22.637,86	24.210,61	26.339,55	28.704,80	30.578,61
Flujo de operacion	-77.993,00	93.358,62	99.116,97	105.740,51	112.912,96	119.662,97
Flujo de Inversión						
Compra activos fijos	24.620,00	-24.620,00				
Varios		-27.387,00				
Venta de activos fijos						
Flujo de financiamiento						
Deuda	90.000,00	90.000,00				-90.000,00
		(40.000,00)	93.358,62	99.116,97	105.740,51	112.912,96
						29.662,97

Tabla 6.7 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo proyectado permite ver que este negocio recupera su inversión durante 2 años. Para la realización de este flujo se estimó la misma proyección de cinco años, con una necesidad de capital de \$ 130.000,00, del cual el 30% será financiado con recursos propios y el 70% con endeudamiento externo.

6.5 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Unidades=CF/(P.VENTA-CV.UNIT)	
Costos Primer año	262.688,47
Costo Variable unitario	1
Ingreso/unidad	3
No. Unidades al año	87.536,00
No. Unidades al mes	7.295,00
No. Unidades por semana	1.824,00
No. Unidades por día	240,00

Tabla 6.8 Punto de Equilibrio

De acuerdo con el resultado expuesto, el punto de equilibrio del principal producto, el café, se establece que se necesitan vender 87.536 unidades de café al año.

6.6 El TIR y el VAN

Tabla 6.9 TIR y VAN

VAN	\$254.988,25
TIR	237,808%

Latino de Altura con soporte en su proyección de flujo, demuestra que en una proyección de 5 años logrará alcanzar un VAN positivo de \$ 254.988,00 y una tasa interna de retorno del 237,808%.

De lo expuesto se puede concluir que es altamente favorable para la inversión, debido a una rápida recuperación y a la facilidad de rendimiento del dinero respecto del costo de oportunidad.

6.7 Análisis de sensibilidad

Este análisis nos sirve para determinar que variables del proyecto son las que más afectarán al VAN en caso de que cambien respecto a los valores estimados en el modelo.

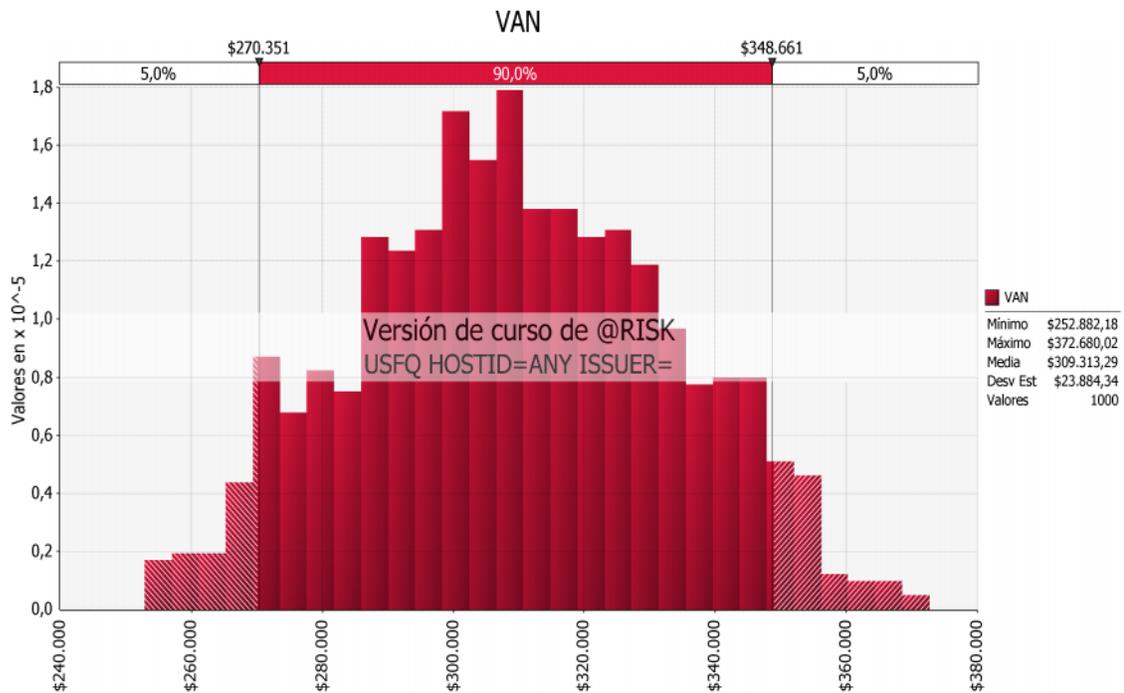


Gráfico 6.1 Análisis de Sensibilidad

De acuerdo con la simulación triangular llevada a cabo a través de la herramienta @RISK se identifica que los gastos anuales son responsables del 90% de la varianza del VAN del proyecto, ante un incremento del 6% anual en el precio de los productos (café, artesanías y bocaditos), el valor máximo del VAN sería de \$ 372.680,02 y el valor mínimo de \$ 23.884,34, considerando que la cantidad de unidades proyectadas se mantendrían constantes año a año de acuerdo al flujo proyectado.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- De la investigación de mercado se puede establecer que:
 - Hacer el café un commodity en el mundo, se encuentra una oportunidad favorable del entorno para el negocio, para tener un nicho de mercado que tiene una alta tasa de consumo.
 - El tener una variedad de bebidas calientes y frías de café con una preparación semiautomática permitirá a más de satisfacer diferentes paladares, ahorrar en costos de producción y un buen manejo en los tiempos de atención.
- La buena selección que se realice para los proveedores del grano de café y de los productos complementarios, necesarios para el negocio es imprescindible ya que ello dará la certeza de mantener la excelencia en el sabor en los productos de consumo.
- Lo más delicado para el desarrollo del negocio son los sustitutos, porque son empresas con altos estándares de calidad y servicio, por lo que el negocio debe constantemente establecer estrategias para crecer y superar las expectativas de los consumidores que en su gran parte son extranjeros en espera de otro vuelo.
- El negocio a desarrollarse es viable financieramente puesto que, posee un VAN positivo que puede sostenerse y crecer en el tiempo.
- Las variables más sensibles son los gastos administrativos, ya que por la exigencia de horario de atención, se deberá probablemente pagar dos turnos y horas extras y suplementarias.

ANEXOS

ANEXO 1.1 Formato de Encuesta

Encuesta: "Latino de Altura (café ecuatoriano)"

Buenos días Sr. (a), nos encontramos realizando una encuesta relacionada con las opciones de servicios que a Usted como usuario del nuevo Aeropuerto, que se está construyendo en Tababela, le gustaría tener disponibles, para lo cual le solicitamos responder algunas preguntas que no le tomará más allá de 5 minutos. Gracias.

1) Cuando usted escucha el nombre "Latino de Altura (café ecuatoriano)", con qué conceptos lo asociaría?:

(Favor señale con una X uno o más conceptos, si lo desea)

- a) Una cafetería que incluye en su oferta productos y artesanías ()
- b) Un restaurante de comida típica que tiene interesantes variedades de café ecuatoriana ()
- c) Una tienda de artesanías que también le ofrece variedades de café ecuatoriano ()
- d) Una cafetería que promueve café ecuatoriano de excelente calidad ()
- e) Un sitio de comida rápida ecuatoriana ()
- f) Otro: _____

2) Al encontrarse en el aeropuerto, a la espera de su próximo vuelo nacional, con cuáles de los siguientes servicios le agradecería contar?:

(Favor califique de 1 a 5, considerando 5 la opción que más le agrade)

Calificación

- a) Opciones de comida rápida ()
- b) Variedad de opciones de café, sánduches, picaditas y pasteles ()
- c) Hamburguesas ()
- d) Comida Gourmet ()
- e) Otra _____ ()

3) Qué variedad de café le gustaría encontrar?

(Favor califique de 1 a 5, considerando 5 la opción que más le agrade)

Calificación

- a) Expreso ()
- b) Capuchino / Mocachino ()
- c) Café frío de sabores ()
- d) Café caliente de sabores ()
- e) Café con crema de sabores ()
- f) Otra _____ ()

**4) En qué rango de precios se encuentra el valor que estaría dispuesto a pagar por un
Café de Altura en el aeropuerto?**

(Favor señale con una X, el valor que considere más adecuado)

Calificación

- a) Café \$ 2,00 y \$ 2,50 dólares ()
- b) Café \$ 2,50 y \$ 3,00 dólares ()
- c) Café \$ 3,00 y \$ 3,50 dólares ()
- d) \$ 5 dólares (café + mini pastelitos) ()
- e) \$ 5 dólares (café + mini picaditas) ()

5) Mientras espera en el aeropuerto, qué le gustaría encontrar?:

(Favor califique de 1 a 5, considerando 5 la opción que más le agrade)

Calificación

- a) Artesanías ecuatorianas y dulces típicos del país ()
- b) Artesanías ecuatorianas cuya marca se encuentre hecha en plata ()
- c) Regalos con motivos ecuatorianos ()
- d) Pinturas ecuatorianas ()
- e) Vasijas ecuatorianas ()
- e) Otra _____ ()

ANEXO 1.2 Entrevistas a profundidad, tópicos tratados

Conoce usted el Café de Altura?

Le gustaría que el aeropuerto cuente con un servicio de cafetería de Café de Altura, catalogado como el mejor del país?

Por qué razones entraría a una cafetería en el aeropuerto?

Qué le gustaría encontrar en las cafeterías de los aeropuertos?

Qué no le gusta de las cafeterías de los aeropuertos?

Qué aspectos le han agradado más de las cafeterías que usted ha visitado en los aeropuertos?

Cuál es la cafetería que más le gustó y por qué?

Cuál es la que menos le gustó y por qué?

Qué opina de que en una cafetería del aeropuerto, también pueda comprar artesanías típicas?

Por lo general cuánto tiempo destina usted para tomar una taza de café en el aeropuerto y/o comprar una artesanía?

Conoce usted el Café de Altura?

ANEXO 2.1 Análisis del proyecto según el modelo de las cinco fuerzas de Porter

2.1.1 Rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad entre los competidores es baja, considerando que existen otros negocios de alimentos que tienen un prestigio ganado y son de marcas conocidas, con grandes recursos que invadirán los espacios de mercado con promociones, productos, precios y publicidad; sin embargo una oportunidad del negocio está en que como política del nuevo aeropuerto se encuentra el no poner competidores en un mismo producto, para no limitar las ventas y las ganancias, ya que la administración de Quiport debe asegurar sus altos ingresos.

2.1.2 Entrada de nuevos competidores: Las barreras de entrada a esta industria, tomando en cuenta el lugar en donde se va a ubicar el negocio, son altas; pero sin lugar a duda son de interés de grandes empresas mundialmente reconocidas, que tienen altos estándares de competencia y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Sin embargo durante mínimo cinco años, que dura la concesión que otorga la Corporación Quiport se tendrá los mismos competidores lo cual ayuda al negocio de la cafetería a mantenerse y asegurar una rentabilidad.

2.1.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos: Es muy alto para el sector, considerando que un aeropuerto internacional debe contar con varias alternativas que le permitan al pasajero en espera, satisfacer sus necesidades alimenticias, y llevar un souvenir que tenga altos estándares de satisfacción para el consumidor, en este sentido hay varios sustitutos que se los puede considerar como imperfectos que van a suplir las indicadas necesidades; no obstante, como ya se lo mencionó, por política de la

administración no van a ver negocios que se dediquen a la venta de sustitutos perfectos, de allí que existe una oportunidad de negocio, que tendrá como objetivo principal ofrecer un producto diferenciado, a efecto de que sea la mejor elección, y de difícil sustitución.

2.1.4 Poder de negociación de proveedores: El poder de negociación es medio, si tomamos en cuenta que la producción del Café de Altura, es escasa por cuanto no son muchos los agricultores o empresas que se dediquen a la venta de este tipo de café, pero tampoco se depende de un solo proveedor; por lo que convendrá realizar alianzas o convenios estratégicos con los proveedores. En lo que respecta a la artesanía que es un elemento complementario del negocio, no existe problema de escases de proveedores, sino todo lo contrario, allí cabe encontrar a los mejores.

2.1.5 Poder de negociación de compradores: Este poder es neutro en cuanto a la determinación de precio, calidad y cantidad; tomando en cuenta que dichos elementos están en un porcentaje alto, en función de los niveles que se encuentran preestablecidos por el lugar del negocio, en este contexto las personas que esperan los vuelos se enfocan en satisfacer sus necesidades en lo que está disponible; sin embargo el negocio tendrá precios y servicios que les haga a los consumidores consumir en este.

ANEXO 3.1 Descripción de organigrama

Detalle de cargos: Tomando en cuenta que “Latino de altura (café ecuatoriano)”, funcionará como una unidad de negocio independiente, de otra empresa, el Directorio de “Martínez Acosta Silva Asesores & Asociados S.A.”, será el que establezca las políticas salariales, decoración, manejo técnico, económico y administrativo de la cafetería. Inicialmente estará conformado el Directorio por los miembros fundadores de la empresa y un asesor externo experto en marketing; y, la Gerencia General la ejercerá el mismo de la empresa indicada. En cuanto al personal que directamente va a trabajar en la cafetería tenemos:

PUESTO:	CONTADOR
DEPENDE DE:	GERENTE GENERAL DE EMPRESA M.A.S Asesores & Asociados.
DEPENDIENTES:	Ninguno.
FUNCIÓN:	Desarrollar y controlar los procesos contables del negocio. Llevar los registros contables de todo el negocio. Presentar mensualmente, un balance de resultados al Gerente General. Realizar los roles de pago. Pagar al personal. Presentar todos los estados financieros contables de la empresa al Gerente General, cuando este los requiera. Declarar impuestos ante los organismos gubernamentales pertinentes, de manera oportuna. Asistir al personal en el manejo de facturas y registros necesarios para el buen manejo contable y financiero del negocio. Cumplir otras disposiciones que le asigne el Gerente General.
PERFIL EQUERIDO:	Título profesional de C.P.A., con experiencia, excelentes cartas de referencia de trabajos anteriores y con documentos que acrediten responsabilidad en todos sus actos.

PUESTO:	ADMINISTRADOR (Especialista en Café).
DEPENDE DE:	Gerente General
DEPENDIENTES:	Jefe de Servicio, Cajero y Asistente de Limpieza.
FUNCIÓN:	<p>Responder administrativa y financieramente, en solidaridad con el Gerente General, por las obligaciones y buena marcha del negocio.</p> <p>Mantener comunicación directa con los superiores y dependientes.</p> <p>Definir la calidad del café a utilizarse y escoger el tipo de café y demás productos que lo acompañan para la compra.</p> <p>Realizar las adquisiciones y compras buscando los mejores precios y beneficios para la empresa; pero sobre todo que apoyen al fortalecimiento del negocio.</p> <p>Mantener el stock necesario de productos, materiales y productos.</p> <p>Capacitar y disponer la preparación de los diferentes tipos de café que el negocio tiene en su menú.</p> <p>Ofrecer respuestas breves y técnicas a los consumidores que requieran conocer la historia y preparación del café.</p> <p>Establecer la planificación estratégica, para el manejo del negocio, y supervisar la marcha del mismo.</p> <p>Seleccionar al personal que estará bajo su cargo.</p> <p>Seleccionar la música del negocio.</p> <p>Presentar propuestas para el mejoramiento del negocio.</p> <p>Desarrollar campañas de marketing.</p> <p>Llevar las relaciones públicas del negocio, así como con los proveedores y clientes.</p> <p>Revisar el cierre contable de la caja a diario.</p> <p>Llevar el registro de los activos.</p> <p>Supervisar que se dé un excelente servicio a los consumidores, en cuanto a calidad y organización.</p> <p>Vigilar que el personal cumpla con sus funciones.</p> <p>Dar y vigilar que siempre se otorgue una cordial y respetuosa bienvenida a todos los que van al negocio.</p> <p>Cumplir otras funciones que le asigne el Gerente General.</p>
PERFIL REQUERIDO:	Estudios superiores, título en administración, experiencia en atender restaurantes o cafeterías, especialista en preparar café; buen manejo de las relaciones públicas y atención al consumidor; así como al personal de planta del negocio.

PUESTO:	JEFE DE SERVICIOS
DEPENDE DE:	Administrador.
DEPENDIENTES:	Mesero 1; Mesero 2; y, 1 Asistente de Limpieza.
FUNCIONES:	<p>Organizar a los meseros de manera que presten un excelente servicio.</p> <p>Controlar que haya eficiencia y rapidez en el servicio.</p> <p>Vigilar que él o la asistente de limpieza mantengan el negocio permanente limpio y ordenado.</p> <p>Observar que el negocio esté provisto y a la vista del consumidor de todos los insumos necesarios y para escoger su compra, que el negocio los ha dispuesto como política para ese efecto.</p> <p>Supervisar al inicio y permanentemente que el personal a su cargo esté uniformado y en perfectas condiciones de presentación y limpieza, para prestar el servicio.</p> <p>Sectorizar en el negocio al personal a su cargo para una rápida y cálida atención al consumidor.</p> <p>Informar mensualmente al Administrador sobre los materiales e insumos que se requieran.</p> <p>Mantener acciones constantes para consultar al consumidor si está bien el servicio, las bebidas o las compras.</p> <p>Cumplir con las disposiciones impartidas por el Administrador.</p>
PERFIL REQUERIDO:	Título mínimo bachiller, con experiencia en atención al cliente y etiqueta, con buena presencia, buen manejo del personal, respetuosa, responsable, disciplinada, ordenada, y organizada cumplida con los horarios.

PUESTO:	CAJERO
DEPENDE DE:	Administrador.
DEPENDIENTES:	Ninguno.
FUNCIONES:	<p>Cobrar las cuentas previamente al consumo.</p> <p>Entregar las facturas a los clientes</p> <p>Realizar al terminar su jornada de trabajo el cierre diario de la caja, el cual debe cuadrar con las facturas emitidas.</p> <p>Entregar el reporte diario de las ventas e ingresos al</p>

	<p>Administrador.</p> <p>Llevar un registro y archivo ordenado de las facturas emitidas.</p> <p>Llevar un sistema sincronizado y oportuno para con el consumidor.</p> <p>Cumplir con las disposiciones del Administrador.</p>
PERFIL REQUERIDO:	<p>Jóvenes de 22 a 35 años, que trabajen a presión, con experiencia en cobranza de dinero y manejo de cajas; con un título mínimo de bachiller, con especialización numérica o contable y buen manejo de la tecnología.</p>

ANEXO 6.1 Listado de inversión inicial

ARTÍCULOS	PRECIO DE PVP	No. UNIDADES	TOTAL
Cafetera Industrial	12000	1	12.000
Caja Registradora	400	1	400
Cocina	800	1	800
Diseño y decoración	1000	1	1.000
Extintor de seguridad	100	1	100
Extractores	340	2	680
Horno	120	1	120
Licuadaora	300	1	300
Mantelería	3	10	30
Mesas	100	10	1.000
Microondas	220	1	220
Pantalla conectada Cable	2000	1	2.000
Porcentaje Mensual	4000	1	4.000
Prima de Entrada	20000	1	20.000
Refrigerador	600	1	600
Sartén eléctrico	120	1	120
Sillas	50	40	2.000
Sistema de Audio	1000	1	1.000
Sistema Informático	2000	1	2.000
Tablas de cocina	3	4	12
Trámites y permisos	1000	1	1.000
Utensilios de cocina	125	1	125
Utensilios desechables	1000	1	1.000
Vitrina Congelador	1500	1	1.500

ANEXO 6.2 Nómina de los empleados

CARGO	SUELDO UNIFICADO	DÉCIMO			APORTE PERSONAL	TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR	APORTE PATRONAL	EN EL 2do. AÑO
		TERCERO	CUARTO	FONDOS DE RESERVA						
GERENTE GENERAL	\$ 1.500,00	125,00	24,33	140,25	\$ 1.649,33	140,25	1.509,08	170,25	125,10	
ADMINISTRADOR	\$ 1.200,00	100,00	24,33	112,20	\$ 1.324,33	112,20	1.212,13	136,20	100,08	
CONTADOR	\$ 500,00	41,67	24,33	46,75	\$ 566,00	46,75	519,25	56,75	41,70	
CAJERO 1	\$ 500,00	41,67	24,33	46,75	\$ 566,00	46,75	519,25	56,75	41,70	
CAJERO 2	\$ 500,00	41,67	24,33	46,75	\$ 566,00	46,75	519,25	56,75	41,70	
MESERO 1	\$ 290,00	24,17	24,33	27,12	\$ 338,50	27,12	311,39	32,92	24,19	
JEFE DE SERVICIO 1	\$ 290,00	24,17	24,33	27,12	\$ 338,50	27,12	311,39	32,92	24,19	
MESERO 3	\$ 290,00	24,17	24,33	27,12	\$ 338,50	27,12	311,39	32,92	24,19	
MESERO 4	\$ 290,00	24,17	24,33	27,12	\$ 338,50	27,12	311,39	32,92	24,19	
ASISTENTE DE LIMPIEZA medio tiempo	\$ 146,00	12,17	24,33	13,65	\$ 182,50	13,65	168,85	16,57	12,18	
					\$ 6.208,17			624,93	459,20	
					74.498,00			7.499,17		
					81.997,17					

ANEXO 6.3 Cálculo de Depreciación

DEPRECIACIONES DE MUEBLES Y ENSERES

Mesas	\$ 1.000,00
Sillas	\$ 2.000,00
Vitrina Congelador	\$ 1.500,00
Refrigerador	\$ 600,00
Sistema de Audio	\$ 1.000,00
Caja Registradora	\$ 400,00
Cafetera Industrial	\$ 12.000,00
Cocina	\$ 800,00
Extractores	\$ 680,00
Horno	\$ 120,00
Microondas	\$ 220,00
Licuadaora	\$ 300,00
	\$ 20.620,00

Dep. Anual = (Costo - Valor Residual) 10%	
Dep. Anual = (20.620 - 2%) 10%	20.620,00
Dep. Anual = (20.620 - 412,40) 10%	20.207,60
Dep. Anual = (20.207,6) 10%	
Dep. Anual = 2.020,76	\$ 2.020,76

Porcentaje Mensual	\$ 4.000,00
Prima de Entrada	\$ 20.000,00
Trámites y permisos	\$ 1.000,00
Diseño y decoración	\$ 1.000,00
	\$ 26.000,00

Extintor de seguridad	\$ 100,00
Mantelería	\$ 30,00
Sartén eléctrico	\$ 120,00
Tablas de cocina	\$ 12,00
Utensilios de cocina	\$ 125,00
Utensilios desechables	\$ 1.000,00
	\$ 1.387,00

DEPRECIACIONES DE EQUIPO DE COMPUTACION

Pantalla conectada a TV Cable o Direct TV (Videos)	\$ 2.000,00
Equipo de Computación	\$ 2.000,00
	\$ 4.000,00

Dep. Anual = (Costo - Valor Residual) 33,33%	
Dep. Anual = (4.000 - 2%) 33,33%	4.000,00
Dep Anual = (4.000 - 80) 33,33%	3.920,00
Dep Anual = (3.920) 33,33%	
Dep. Anual = 1,306,54	1.306,54

Inversion Inicial

Muebles y Enseres	\$ 20.620,00
Varios	\$ 26.000,00
Suministros y Materiales	\$ 1.387,00
Equipo de Computación	\$ 4.000,00
Total	\$ 52.007,00

Bibliografía

- Damoran, A. (s.f.). *Hoja de tasa de descuento por industria*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de <http://pages.stern.nyu.edu/>
- Feijo, M. A. (04 de Abril de 2010). *Estudio de café especial ecuatoriano*. Recuperado el 01 de Abril de 2012, de http://blogs.funiber.org/salud-y-nutricion/files/2010/12/Coronel_Feijo_Manuel-Alberto_PFM.pdf
- Hatfield, G. B., & Cheng, L. T. (1994). The determination of optimal capital structure: the effect of firm and industry debt ratios on market values. *Journal Of Financial And Strategic Decisions*, 14.
- Meigs, R., Williams, J., Haka, S., & Bettner, M. (2000). *Contabilidad la base para decisiones gerenciales* (Vol. Undécima edición). Bogotá: Copyright.
- Sylvain, P. G. (1965). *Producción de Café en Ecuador y Recomendaciones*. Bogotá: Turrialba, OEA.
- Turismo, M. d. (22 de Febrero de 2011). *Barómetro Turismo Ecuador Voll.* Recuperado el 14 de Diciembre de 2011, de http://issuu.com/rmedina09/docs/barometro_turistico_ecuador_voll