

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Plan de Negocios: Art Café

María José Ricaurte

John Cartwright, Director de Tesis

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

Quito, 15 de Enero del 2013

DERECHOS DE AUTOR

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo**

Por medio de esta declaración, el autor declara que es el titular de los derechos de propiedad intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

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

Plan de Negocios: Art Café

María José Ricaurte Bravo

John Cartwright
Director de la Tesis

[Handwritten signature]
.....

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

[Handwritten signature]
.....

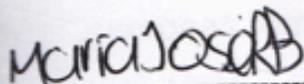
Quito, 15 de Enero de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:



Nombre: Maria Jose Ricaurte

C.I.: 1712623618

Fecha: 15 de Enero del 2013

Resumen

Este proyecto es un plan de negocios para la implementación de un café bar en el sector de Cumbayá, el cual busca brindar a las personas una alternativa diferente para salir de la vida cotidiana. Art Café, es un espacio donde el arte toma un rol fundamental y es justamente ese elemento el que nos diferencia de cualquier otro lugar. El lugar se compone de dos pisos, la parte de arriba es un café bar donde las personas pueden sentarse a tomar o comer mientras que en el piso de abajo se desarrollan diversas actividades artísticas. El elemento más importante es que el piso que separa los dos pisos es transparente, es decir mientras las personas toman un café pueden ver lo que está sucediendo abajo sea esto una exhibición de arte, pintura en vivo etc. El espacio físico es un lugar amplio como un mini galpón, donde la gente puede desestresarse y más que nada, desconectarse de sus responsabilidades y disfrutar de una buena comida y de inspiración. De esta manera, iremos analizando paso a paso la implementación del proyecto en todos sus aspectos: financieros, comerciales, y sociales.

Abstract

This paper describes a business plan for the implementation of a coffee bar in Quito - Cumbayá, which seeks to give people an alternative to leave the routinary everyday life. Art Café is a space where art takes a fundamental role. Art is precisely the element which differentiates us from any other place. The site consists of two floors, the top is a coffee bar where people can sit and drink or eat while downstairs there are various artistic activities. The most important element is that the floor separating the two floors is transparent, so while people are drinking coffee upstairs, they can also see an art show, live painting, ballet etc; downstairs. The physical space is large like a mini warehouse, where people can give up stress and even more, they can disconnect from their responsibilities and enjoy good food and inspiration. Thus, step by step we will analyze the implementation of the project in all its aspects: financial, commercial, and social.

Tabla de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo.....	8
2. Preconcepto	10
3. Factores Clave para el Éxito	10
4. Análisis Externo, macro y micro	11
Análisis de Porter	11
5. Análisis Interno y competitivo	12
6. Análisis FODA – Objetivos Estratégicos	13
Fortalezas y Debilidades	13
Oportunidades y Amenazas	14
7. Concepto Estratégico	15
Misión	15
Visión.....	15
Valores	15
Objetivo	15
Asuntos importantes de la sustentabilidad del negocio	15
Impacto en el entorno.....	16
Impacto en la comunidad y país.....	16
8. Concepto de Producto/ Servicio	16
9. El Mercado y sus proyecciones	18
10. Cronograma.....	19
11. Plan Comercial	21
Estrategia general de marketing	21
Precio	21
Políticas de servicio y garantía.....	22
Publicidad y promoción	22
12. Plan de Recursos Humanos.....	22
Organización	22
Asuntos Regulatorios y Legales.....	24
13. Proyecciones financieras.....	25

Financiamiento deseado	25
Capitalización	25
Utilización de fondos	25
Márgenes operativos y marginales	25
Costos fijos, variables y semi-variables	26
Período en meses para punto de equilibrio.....	26
Cuadro del punto de equilibrio y su cálculo.....	26
Proyección de estados financieros (P&G y Balance).....	27
Balance General.....	27
Estado de Resultados	28
Proyección del flujo de caja.....	28

Lista de Figuras

Tabla 1 Cronograma.....	21
Tabla 2 Organigrama Art Cafe.....	23
Tabla 3 Costos	26
Tabla 4 Punto de Equilibrio	27
Tabla 5 Balance General.....	27
Tabla 6 Estado de Resultados.....	28
Tabla 7 Flujo de Caja.....	30

1. Resumen Ejecutivo

ArtCafe es un café bar que busca brindar a las personas una alternativa diferente para salir de la rutina cotidiana. Como su nombre lo establece, es un espacio donde el arte toma un rol fundamental y es justamente ese elemento el que nos diferencia de cualquier otro lugar. El lugar se compone de dos pisos, la parte de arriba es un café bar donde las personas pueden sentarse a tomar o comer mientras que en el piso de abajo se desarrollan diversas actividades artísticas. El elemento más importante es que el piso que separa los dos pisos es transparente, es decir mientras las personas toman un café pueden ver lo que está sucediendo abajo sea esto una exhibición de arte, pintura en vivo etc. El espacio físico es un lugar amplio como un mini galpón, donde la gente puede desestresarse y más que nada, desconectarse de sus responsabilidades y disfrutar de una buena comida y de inspiración.

La oportunidad de negocio es la falta de lugares en la ciudad de Quito donde se combina el arte con la gastronomía y el entretenimiento. Art Cafe es una alternativa de diversión distinta a lo ofertado actualmente, donde jóvenes ejecutivos encuentran un lugar para relajarse y vivir nuevas experiencias. En los últimos años el target ha sido influenciado por el deporte, la ecología y el arte, evidenciado claramente en Google Trends donde las búsquedas sobre estos temas han incrementado en un 21% en Ecuador versus el 2011. Es por esto que Art Café ofrece un lugar donde el consumidor puede disfrutar de lo último en tendencias e intereses.

Usaremos una estrategia de diferenciación, posicionando a nuestra marca como la número uno en entretenimiento y originalidad. Tomando en cuenta nuestro target, el cual mencionamos posteriormente, y los factores externos, es sumamente importante implementar una estrategia de diferenciación, ofreciendo un valor agregado a nuestros servicios, comercializando de esta manera un concepto único.

Nuestro grupo objetivo está concentrado en Quito, son hombres y mujeres de 18 a 30 años, de NSE medio alto/ alto, son universitarios y jóvenes profesionales, es una edad donde la cultura es algo muy importante para ellos. Buscan constantemente lugares diferentes donde puedan compartir con sus amigos o conocer nueva gente. Residen en la ciudad de Quito, trabajan en el sector financiero o estudian en universidades privadas tales como la USFQ y UDLA. Es por esto que se han considerado para la ubicación de Art Cafe, en el centro de Cumbayá en la Francisco de Orellana en Cumbayá.

Art Café cuenta con una ventaja competitiva de diferenciación, Art Cafe es un café bar que busca brindar a las personas una alternativa diferente para salir de la rutina cotidiana. Como su nombre lo establece, es un espacio donde el arte toma un rol fundamental y es justamente ese elemento el que nos diferencia de cualquier otro lugar.

En un inicio, contaremos con un administrador, tres meseros, un chef, un cajero y dos ayudantes para la limpieza del local. El equipo de Art Café tiene que ser altamente capacitado, ya que en este lugar el personal tiene que promover el look & feel de Art Café, es decir que por lo general el personal va a ser joven y con un aspecto contemporáneo, personas que vayan acorde con la cultura organizacional de la empresa.

El sector de entretenimiento, comidas y bebidas, está creciendo fuertemente; si tomamos en cuenta los datos estadísticos reflejan que hay un alto nivel de consumo de los ecuatorianos en este sector. Es así que este puede resultar ser un negocio sumamente rentable, con una excelente ejecución.

Financieramente hablando, Art Café es un negocio rentable, tomando en cuenta que el TIR es de 1,7% y el VAN es de 522,504.22 USD, calculado en cinco años consecutivos de ejercicio. Calculamos las ventas netas de USD 160.636,

USD 240.954, y USD 321.272 durante los tres primeros años respectivamente. El margen operativo será de 24,96% y el Margen de Ventas de 43,18%. Con una utilidad antes de impuestos de USD 91.036, USD 170.754 y USD 246.072 en los tres primeros años. Utilidades netas están pronosticadas ser de USD 58.809, USD 110.307, Y USD 158.962. Así mismo, alcanzamos un punto de equilibrio con 328 personas al mes; un panorama sumamente realizable. Como podemos ver no existe duda alguna que Art Café puede ser un veneno sumamente rentable.

2. Preconcepto

Art Café busca distinguirse del resto de lugares de entretenimiento a través de ideas únicas, ofreciendo un lugar donde romper la rutina, disfrutar del arte, y pasar un buen rato. Art Cafe busca brindar a las personas una alternativa diferente para salir de la rutina cotidiana. El lugar se compone de dos pisos, la parte de arriba es un café bar donde las personas pueden sentarse a tomar o comer mientras que en el piso de abajo se desarrollan diversas actividades artísticas. El elemento más importante es que el piso que separa los dos pisos es transparente, es decir mientras las personas toman un café pueden ver lo que está sucediendo abajo sea esto una exhibición de arte, pintura en vivo etc. El espacio físico es un lugar amplio como un mini galpón, donde la gente puede des estresarse y más que nada, desconectarse de sus responsabilidades y disfrutar de una buena comida y de inspiración.

3. Factores Clave para el Éxito

Para determinar cuáles son los factores claves para el éxito se realizó una encuesta a nuestro grupo objetivo: hombres y mujeres, de 18 a 30 años, de NSE A y B (Alto y Medio Alto). Tuvimos como resultado que los factores claves para el éxito son la ubicación, el producto, y definir precios adecuados. En realidad estos factores son muy comunes en nuestra industria, por lo que deben ser tomados en

cuenta de manera precautelaría para no cometer ningún error. En este caso la ubicación de Art Café es precisa para la comodidad de nuestros consumidores, de igual manera los precios están siendo fijados en base a los del mercado, tomando en cuenta que nuestra estrategia es de diferenciación.

4. Análisis Externo, macro y micro

Análisis de Porter

Rivalidad actual: La rivalidad en este caso es alta, existen varias opciones de entretenimiento en la actualidad, solamente en el centro de Cumbayá contamos con varias opciones de entretenimiento, cafeterías, restaurantes, bares, etc.

Nuevos participantes en el mercado: Existe una amenaza mediana de que entren nuevos participantes porque las barreras de entrada no son muy altas. Además hoy en día, es muy común encontrar un nuevo local en Cumbayá específicamente.

Productos y servicios sustitutos: La amenaza de los servicios sustitutos es alta, básicamente porque es un lugar de entretenimiento, y como lo mencionamos anteriormente hay una amplia gama de opciones. Si bien nuestro negocio es denominado como una cafetería, existen productos sustitutos por los cuales pueden ser remplazados fácilmente.

Poder de negociación de los clientes: En un inicio el poder de negociación con nuestros clientes es mínimo, somos nuevos en el mercado y por lo tanto la situación es mayoritariamente favorable para ellos.

Poder de negociación de los proveedores:El poder de negociación de nosotros frente a los proveedores es desfavorable en un inicio. Sin embargo debido a que nuestra adquisición de productos es muy grande y continua, es algo que se puede lograr mejorar, obteniendo mayor poder de negociación. Por ejemplo, con un proveedor de café, el café es uno de los productos que mas venderíamos.

5. Análisis Interno y competitivo

Debido al concepto de negocio de Art Café, no existe una competencia directa en el mercado. Sin embargo, existe competencia indirecta:

1. Juan Valdéz, seria competencia directa de Art Café, siendo esté un café en donde la gente se reúne a socializar, trabajar, y disfrutar de un buen café. Los productos que ofrecen son muy similares a los que vamos a ofrecer nosotros. Cuentan con un ambiente muy acogedor. Sin embargo su corebusiness está en la venta de café. En cuanto a precios, estos son muy similares a los nuestros, ya que también se dirigen al segmento A y B del mercado.
2. Centro comercial la esquina, es considerado uno de los competidores indirectos para Art Café debido a que es un lugar en donde la gente se reúne con sus amigas a socializar, mucha gente va a tomarse un café y leer un libro, y al mismo tiempo es un punto de encuentro para muchos. Los productos que ofrecen el Corfú, son similares a los nuestros, tomando en cuenta que ofrecen cafés, bocaditos, e incluso pastas. No obstante, el concepto es muy distinto al nuestro. Los precios son un poco más bajas a los nuestros,

3. Lucía: El restaurante Lucía, es también un competidor potencial de Art Café, es un lugar donde la gente también se reúne a socializar con sus amigos. A pesar de que es un restaurante y su menú es completamente distinto al que se ofrecería en Art Café, la gente no va solamente para almorzar o cenar, sino también a tomarse un café acompañado de un rico postre.

Tomando en cuenta a la competencia previamente mencionada, nuestra ventaja competitiva es sumamente fuerte frente a la de los consumidores. Todos los lugares mencionados anteriormente, son lugares tradicionales, que no ofrecen nada nuevo, nada distinto, todos ellos tienen un modelo sumamente tradicional.

La oportunidad de negocio es la falta de lugares en la ciudad de Quito donde se combina el arte con la gastronomía y el entretenimiento. ArtCafe es una alternativa de diversión distinta a lo ofertado actualmente, donde jóvenes ejecutivos encuentran un lugar para relajarse y vivir nuevas experiencias. En los últimos años el target ha sido influenciado por el deporte, la ecología y el arte, evidenciado claramente en Google Trends donde las búsquedas sobre estos temas han incrementado en un 21% en Ecuador versus el 2011. Es por esto que ArtCafe ofrece un lugar donde el consumidor puede disfrutar de lo último en tendencias e intereses.

6. Análisis FODA – Objetivos Estratégicos

Fortalezas y Debilidades

La fortaleza más grande de Art Café, es su concepto, es una idea innovadora e original, la cual no ha sido explorada aún en el Ecuador. En la actualidad los consumidores, están en busca de cosas nuevas, están hartos de lo convencional y lo rutinario. Se ve mucho la añoranza de visitar países Europeos

en donde se encuentran modelos nuevos de entretenimiento, es por esto que la fortaleza más grande de nuestro negocio, es que les estamos dando a los consumidores lo que ellos buscan. Es una idea nueva y fresca, que de cierta manera promueve la libre expresión en todo sentido. Es un lugar en donde la mente puede volar, uno se puede relajar, y se disfruta de exposiciones, música, de ARTE. Esta es la principal fortaleza de Art Café considerando que es una empresa nueva en el mercado, y que sus competidores principales, no entran propiamente en su categoría. Una de las principales debilidades de nuestro negocio, es el hecho de que es una empresa nueva en el mercado, y por lo tanto no conoce el manejo de este tipo de negocios. Es por esto que probablemente el manejo del negocio resulte un reto mayor, tomando en cuenta que es un negocio diferente. Así mismo, es una gran desventaja que sea nuevo en el mercado, ya que es más difícil capturar la atención de la gente. Es también, un concepto de negocio el cual no ha sido probado aún. Sin embargo creo que el hecho de que sea un negocio nuevo e innovador puede resultar beneficioso, ya que nosotros podemos imponer la manera en la que vamos a manejar este nuevo concepto de café. Además el simple hecho de que sea una idea nueva y fuera de lo convencional, significa que por inercia vamos atraer a un flujo respetable de gente, el reto está en retenerlos.

Oportunidades y Amenazas

Una de las oportunidades más fuertes con las que cuenta Art Café, es que es una idea innovadora, y no existe nada parecido en el mercado. Desde el look &feel del lugar creado por su decoración, hasta el concepto de una fusión entre arte, cultura y entretenimiento; no es nada parecido a lo que encontramos en el resto de cafeterías y restaurantes. A pesar de que el concepto de Art Café es innovador y único, existe una amplia gama de lugares que pueden representar una gran amenaza para el negocio. En Cumbayá explícitamente, se abren nuevos lugares con regularidad, por lo que representa una amenaza desde el punto de vista de la competencia, esto puede disminuir la participación del mercado de Art Café. Esto se puede contrarrestar con un plan de innovación constante, en donde

Art Café pueda reinventarse y estar siempre un paso delante de la competencia.
Siendo los primeros y los mejores siempre.

7. Concepto Estratégico

Misión

“Ofrecer a nuestros consumidores entretenimiento a través de experiencias únicas e innovadoras”

Visión

“Llegar a abrir cientos de locales a nivel mundial”

Valores

- Originalidad: dedicación para ofrecer siempre algo nuevo y único.
- Entretenimiento: perseverancia en ofrecer siempre lo mejor, y lo más efectivo para entretener a nuestros consumidores.
- Arte: promover el arte en su máxima expresión.

Objetivo

Ofrecer una alternativa diferente de entretenimiento para las personas, saliendo de la rutina cotidiana, a través del arte y de la originalidad de nuestros servicios.

Asuntos importantes de la sustentabilidad del negocio

Para la sustentabilidad de Art Café, existen dos factores fundamentales para el éxito de este negocio: en primer lugar se debe llevar un manejo administrativo de excelencia, y en segundo lugar debemos mantener el concepto de innovación y contemporaneidad de nuestro Art Café. Es importante que el concepto del lugar, no se pierda a través del tiempo. Es muy común que los consumidores se cansen de un lugar porque se vuelve monótono y es siempre lo mismo. Por lo tanto, el éxito y la sostenibilidad de Art Café se fundamentan en la originalidad, y en la innovación constante de los programas de entretenimiento, música, arte, clases, shows de magia; todo lo que impresione a nuestros consumidores.

Impacto en el entorno

Art Café puede llegar a tener un gran impacto en el entorno, principalmente porque rompe los esquemas de negocios tradicionales. Como hemos mencionado anteriormente, en el Ecuador no encontramos modelos de negocio y de entretenimiento nuevos, pienso que la sociedad es aún muy conservadora y nos regimos a lo habitual y cotidiano. El concepto de una cafetería, que promueva el arte y la cultura, que brinde un espacio para entretenerse y relajarse al mismo tiempo, un lugar para socializar o para trabajar, incluso un lugar para crear.

Impacto en la comunidad y país

Art Café tiene una razón social muy fuerte, la cual se basa en promover el arte y la cultura de nuestro país. En realidad esta es la mayor contribución de Art Café hacia la comunidad y para el país.

8. Concepto de Producto/ Servicio

Art Cafe es una empresa la cual busca distinguirse del resto a través de ideas únicas, ofreciendo un lugar donde romper la rutina, disfrutar del arte, y pasar un buen rato. ArtCafe busca brindar a las personas una alternativa diferente para salir de la rutina cotidiana.

El lugar se compone de dos pisos, la parte de arriba es un café bar donde las personas pueden sentarse a tomar o comer mientras que en el piso de abajo se desarrollan diversas actividades artísticas. El elemento más importante es que el piso que separa los dos pisos es transparente, es decir mientras las personas toman un café pueden ver lo que está sucediendo abajo sea esto una exhibición de arte, pintura en vivo etc.

El espacio físico es un lugar amplio como un mini galpón, donde la gente puede des estresarse y más que nada, desconectarse de sus responsabilidades y disfrutar de una buena comida y de inspiración.

Café: Se vende varias variedades de café, en todas sus formas de consumo ya sea expresso, capuccino etc. Adicionalmente podrán acompañarlo con un postre o bocadito y un buen libro. Se ofrecen sandwiches, ensaladas, y ciertos productos de repostería los cuales van a ir variando. Al ser un bar también se venderán bebidas alcohólicas bajo el concepto del restaurante como por ejemplo el Andy Warhol, un coctel pintado con 4 sabores como sus cuadros.

Piso arte: En este espacio las personas podrán realizar varias actividades.

- 1) Galerías y exhibiciones de arte
- 2) Clases de pintura, dibujo, esculturas etc,
- 3) Body painting (por las noches)
- 4) Si un día decides tomarte una hora de tu día para aprender, pulir alguna técnica o simplemente relajarse, el cliente puede pagar específicamente por esa hora sin necesidad de una suscripción mensual.

Cualquiera puede ser profesor y cualquiera puede ser alumno, no se necesitan títulos ni credenciales si tienes algún talento o dominas alguna técnica tienes un espacio para enseñar o exhibirla. El pago se realiza a través del cliente directamente y el café se lleva un porcentaje de comisión.

Se puede contratar el piso entero de abajo, para realizar exposiciones; así también bandas pueden contratar el espacio para practicar.

La necesidad principal que buscamos satisfacer es brindar a los jóvenes ejecutivos y universitarios un lugar para romper la rutina, brindando al consumidor un espacio en donde se pueda quedar estudiando, trabajando en un ambiente de creatividad.

Además, realizamos una investigación de mercado en donde se comprobó que el concepto era apetecible para nuestro grupo objetivo. Al 70% de los usuarios les gustaría un lugar de este tipo. Tanto el café, la comida y la decoración del lugar son sumamente importantes en un lugar de entretenimiento como este. Además, al 62% de los consumidores les gustaría que haya una gran variedad de picaditas. También reafirmamos que la música de una cafetería es muy importante para que los consumidores se encuentren a gusto. Percibimos también que el principal motivo por el cual las personas van a una cafetería es para reunirse con sus amigos, socializar y tomar café. El precio es un tema delicado para las personas casi a la mitad de las personas les da igual, sin embargo al resto le importa mucho; por lo cual sería interesante realizar una investigación de sensibilidad de precios. Finalmente, descubrimos que el 77% de las personas considera que no hay suficientes cafeterías en Cumbayá, lo que significa que hay una gran oportunidad para ART CAFÉ en este sector.

9. El Mercado y sus proyecciones

El mercado es sumamente amplio, y como hemos venido mencionando a lo largo de este documento, existe una tendencia inclinada hacia lo nuevo y lo

innovador. La rutina se ha vuelto tan común en la vida diaria de nuestros consumidores, que ellos buscan salir de esta, buscan lugares donde entretenerse, y donde divertirse. Un lugar donde puedan despejar su mente.

10. Cronograma

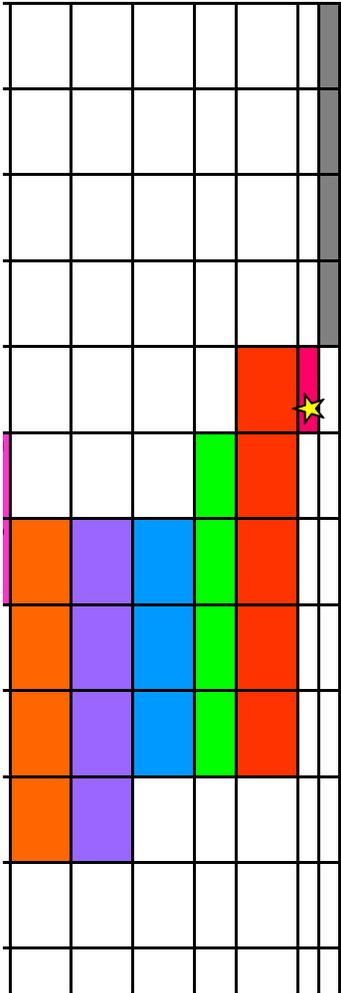


Tabla 1 Cronograma

11. Plan Comercial

Estrategia general de marketing

Debido a que Art Café es un lugar nuevo, con un concepto nuevo, es importante introducirlo al mercado y a futuros consumidores de manera excepcional. Para esto usaremos estrategias de awareness y alcance. La estrategia de Art Café es de diferenciación, es por esto que nuestra comunicación se basa en promover los atributos de Art Café. Realizaremos activaciones en las principales universidades de Quito, y en las zonas donde habitualmente circulan jóvenes ejecutivos. Es fundamental una estrategia de redes sociales debido a que es una inversión baja para el alcance que podríamos generar, y lo más importante poder comunicar el manifiesto de marca, logrando que los usuarios vivan la experiencia de ArtCafe a través de reservas de clases, fiestas privadas, exhibiciones etc.

Precio

- Debido a que nuestra estrategia es de diferenciación, los precios van a estar más o menos igual al de la competencia.
- Todos los productos que se venden en la cafetería van a tener un precio entre \$1 y 6\$
- Por el otro lado el alquiler del piso de abajo tendrá un valor de 25\$ la hora.
- En un inicio se traerá a gente de forma gratuita prestándoles nuestro espacio, para atraer a los clientes.

Políticas de servicio y garantía

En Art Café se brinda un servicio excepcional, de acuerdo con nuestros valores. Lo más importante es transmitir ese ambiente juvenil y contemporáneo, a nuestros consumidores. Es por esto que para nosotros las políticas de servicio son básicas. Nuestro personal debe ser sumamente capacitado de acuerdo con nuestra cultura organizacional. Nuestro personal debe ser joven. Así mismo, tratamos a nuestros consumidores con mucha seriedad, y es así que el cliente siempre va a ser lo más importante.

Publicidad y promoción

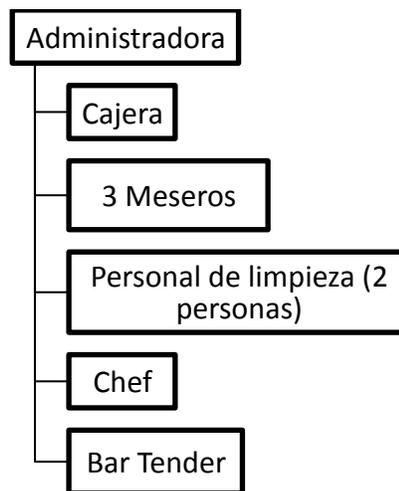
Como mencionamos anteriormente la comunicación se hará a través de medios BTL. Publicitaremos el lugar a través de las principales redes sociales: Facebook y Twitter. Así mismo haremos activaciones en lugares estratégicos, como la Universidad San Francisco, el parque de Cumbayá, etc. El evento más importante sería la inauguración de Art Café; se invitaría a personas estratégicas, involucradas en todo lo que es arte, jóvenes, profesores, para que disfruten de una noche inigualable, con presentaciones artísticas de bandas, pintores body painting, y que disfruten de la mejor música. Además daremos degustaciones de la comida y de los cocktails que ofreceremos en Art Café. Usaremos de manera frecuente la herramienta de correo directo, enviando información acerca de los eventos en Art Café, creando una relación con nuestros consumidores, e incentivándoles a visitarnos.

12. Plan de Recursos Humanos

Organización

Como hemos venido mencionando anteriormente, el personal en nuestro negocio es lo más importante. Todo el equipo de trabajo con el que vamos a contar es fundamental para el éxito de nuestro negocio. Es por esta razón que yo como administradora del negocio, voy a dar una especial importancia a la inducción de meseros, chefs, y cajeros; porque son ellos los que deben transmitir la personalidad de nuestra marca. Yo como administradora me encargare de manejar todo lo que es recursos humanos, y además la parte administrativa. Adicionalmente contaremos con los servicios extras de una contadora profesional. Es así que nuestro organigrama estará distribuido de esta manera:

Tabla 2 Organigrama Art Cafe



El personal de Art Café tiene que ser compatible con los valores, con la cultura organizacional de nuestro negocio; es por esto que la mayoría de nuestro personal debe ser gente joven, con una personalidad muy marcada, personas extrovertidas. La experiencia es una de las cosas más importantes en Art Café y es por esto que el personal es sumamente importante para propagar esto.

Adicionalmente contaremos con el apoyo de un abogado especializado en propiedad intelectual para que nos guíe a lo largo del camino.

Asuntos Regulatorios y Legales

Para el funcionamiento del Art Café es lo principal constituir una compañía de responsabilidad limitada, primero tenemos que emitir la solicitud para que luego sea o no aprobada por la secretaría general de la superintendencia de compañías. Los documentos necesarios para esto es una escritura pública de constitución notariada, en la cual se debe incluir el número de socios, el capital mínimo, una certificación bancaria de la apertura de la cuenta de integración de capital y del depósito del capital realizado. Así mismo esta escritura, debe ser inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito. También constará el documento por el cual se asigna oficialmente los nombramientos de los integrantes de esta Compañía de Responsabilidad Limitada. Se debe publicar un resumen de ese estatuto en uno de los diarios que circulan en el área en que estará localizada la empresa, en este caso Cumbayá, y afiliarse a una de las cámaras, luego tenemos que esperar a que se registre el estatuto en el Registro Mercantil, para así obtener un Registro Único de Contribuyentes (RUC), para poder comprar facturas en imprentas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), luego tenemos que registrarnos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), inscribir todos los contratos de sus empleados en el Ministerio de Trabajo, ser inspeccionado por el Municipio para obtener todos los permisos necesarios. En nuestro caso, es importante tomar en cuenta los requerimientos del municipio, en cuanto a salidas de emergencia, seguridad para encendidos, y demás.

13. Proyecciones financieras

Financiamiento deseado

Para el financiamiento de Art Café hemos optado por pedir un préstamo al banco por un valor de \$50,000. A un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 8,9%. La inversión inicial es de \$21,244; sin embargo estamos tomando en cuenta un margen de seguridad para los tres primeros meses, en donde aseguramos el pago del arrendamiento y los salarios. (Apéndice 2)

Capitalización

Debido a los resultados del análisis de la sostenibilidad del negocio, no planeamos reinvertir y por esta razón no tenemos capitalizaciones. Se planea reinvertir las utilidades en el séptimo año, para adquirir un lugar propio, y reducir los gastos de arriendo, que en nuestro caso son muy altos.

Utilización de fondos

Las utilidades obtenidas en los primeros años van a ser ahorradas para planes futuros como especificamos ya anteriormente. Sin embargo, se harán pequeñas reinversiones en maquinaria para el local, y nos vamos a ir adaptando al nivel de crecimiento del local.

Márgenes operativos y marginales

Margen Operativo Anual: 24,46%

Margen sobre ventas Anuales: 43,18%

Costos fijos, variables y semi-variables

Tabla 3 Costos

Costos Fijos	
Alquiler	3.000,0 USD
Salarios	2.544,0 USD
Luz, Agua, Teléfono	200,0 USD
Inventario	600,0 USD
TOTAL	6.344,0 USD
Costos Variables Medio	
	10,00 USD
Costos Variables Totales Mensuales	
	2.000,00 USD

Período en meses para punto de equilibrio

Beneficio= (precio medio – costo variable medio)*n – costos fijos

Costos fijos: \$ 5,744

Costo variable medio: \$13

Precio medio: \$ 38

Punto de equilibrio: 229,76

Cuadro del punto de equilibrio y su cálculo

*Beneficio = (Precio medio – Costo Variable Medio) * n – costos fijos*

n=número de clientes

Tabla 4 Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	
Costos Fijos	5,744
CV Medio	10
Precio Medio	25
No. De Personas al mes	382,9

Proyección de estados financieros (P&G y Balance)

Balance General

Tabla 5 Balance General

Art Café			
Balance General			
AÑO	1	2	3
<u>ACTIVOS</u>			
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>			
CAJA	100,00 USD	100,00 USD	100,00 USD
INVENTARIO	600,00 USD	600,00 USD	750,00 USD
BANCO	97.109,47 USD	143.416,90 USD	172.229,88 USD
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	97.809,47 USD	144.116,90 USD	173.079,88 USD
<u>ACTIVOS FIJOS</u>			
MUEBLES Y ENSERES	6.000,00 USD	13.000,00 USD	13.000,00 USD
EQUIPOS Y MAQUINARIA	5.000,00 USD	15.000,00 USD	15.000,00 USD
BIENES INMUEBLES			150.000,00 USD
OTROS EQUIPOS		20.000,00 USD	20.000,00 USD
TOTAL ACTIVO FIJO	11.000,00 USD	48.000,00 USD	198.000,00 USD
TOTAL ACTIVOS	108.809,47 USD	192.116,90 USD	371.079,88 USD
<u>PASIVO</u>			
<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>			
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	50.000,00 USD	30.000,00 USD	50.000,00 USD
<u>PATRIMONIO</u>			
CAPITAL SOCIAL			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	58.809,47 USD	103.307,43 USD	158.962,98 USD
UTILIDADES ACUMULADAS		58.809,47 USD	162.116,90 USD
TOTAL PATRIMONIO	58.809,47 USD	162.116,90 USD	321.079,88 USD
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.809,47 USD	192.116,90 USD	371.079,88 USD

Estado de Resultados

Tabla 6 Estado de Resultados

AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas totales		372.000,00 USD	558.000,00 USD	744.000,00 USD	744.000,00 USD	1.116.000,00 USD
COSTO DE VENTAS						
Costo de venta		211.363,64 USD	317.045,46 USD	422.727,28 USD	422.727,28 USD	634.090,92 USD
UTILIDAD BRUTA		160.636,36 USD	240.954,54 USD	321.272,72 USD	321.272,72 USD	481.909,08 USD
GASTOS OPERACIONALES						
Alquiler		36.000,00 USD				
Rol de pagos		30.000,00 USD	30.000,00 USD	35.000,00 USD	35.000,00 USD	38.000,00 USD
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Luz, agua, teléfono		2.400,00 USD	3.000,00 USD	3.000,00 USD	3.000,00 USD	3.500,00 USD
Publicidad		1.200,00 USD	1.200,00 USD	1.200,00 USD	2.000,00 USD	2.000,00 USD
GASTOS TOTALES		69.600,00 USD	70.200,00 USD	75.200,00 USD	76.000,00 USD	79.500,00 USD
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		91.036,36 USD	170.754,54 USD	246.072,72 USD	245.272,72 USD	402.409,08 USD
PAGO UTILIDADES EMPLEADOS		13.655,45 USD	25.613,18 USD	36.910,91 USD	36.790,91 USD	60.361,36 USD
TOTAL ANTES DE IMPUESTOS		77.380,91 USD	145.141,36 USD	209.161,81 USD	208.481,81 USD	342.047,72 USD
IMPUESTOS		18.571,42 USD	34.833,93 USD	50.198,83 USD	50.035,63 USD	82.091,45 USD
UTILIDAD NETA	-50.000,00 USD	58.809,49 USD	110.307,43 USD	158.962,98 USD	158.446,18 USD	259.956,27 USD

VAN	522.504,20 USD
TIR	1,7%

Proyección del flujo de caja

Tabla 7 Flujo de Caja

Flujo de Caja Art Café

	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Ingresos (Ventas)	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	372.000 USD
Cash In													
Dinero depositado por ventas.	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	47.700 USD
Prestamos recibidos	50000												50.000 USD
Total	53.975 USD	3.975 USD	97.700 USD										
Cash Out													
Alquiler	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36.000 USD
Salarios	2544	2544	2544	2544	2544	2544	2544	2544	2544	2544	2544	2544	30.528 USD
Publicidad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200 USD
Inventario	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200 USD
Luz, Agua, Teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400 USD
Total	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	6.444 USD	77.328 USD
Closing Balance													20.372 USD