

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

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

**Alejandro Esteban Argüello Ordoñez
Pablo Carrera Narvaez, MBA. Director del trabajo**

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

Quito, Diciembre 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TRABAJO FINAL DE TITULACION

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

ALEJANDRO ESTEBAN ARGÜELLO ORDOÑEZ

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

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

Quito, Diciembre de 2012

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: -----

Nombre: Alejandro Esteban Argüello Ordoñez

C. I.: 1718654450

Fecha: 14 de Diciembre de 2012

ABSTRACT

The Coffee Workshop Inc. Is a gourmet coffee shop that offers to their clients the opportunity to experience all the sensations that the coffee can offer. The atmosphere in our shops will try to enhance all the characteristics of the coffee, so our clients will have a complete experience surrounding the coffee. Our main target will be business people, executives that lacking of a conference room in their own companies, are searching for conference halls for making their conferences. Our business rooms will offer all the facilities the executives need, we will offer catering service, and all the IT resources needed for an optimal meeting. Our project is meant to start its operation on January 5th, 2013 and our projections are made for predicting the next five years of production. We will make three different scenarios trying to predict what will happen if we change different variables like our debt/capital structure so we can be more prepared to face all the different incidents that on the operations that can appear.

RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

Socios:

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

Equipo Directivo:

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

Industria:

Theme Shop
Café Restaurante
Comida Rápida

Número de empleados:

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

Alianzas/ Socios:

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

Objetivos financieros:

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

Inversores actuales:

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

Uso de los fondos:

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

Descripción del negocio

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

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

Tabla de contenido

Antecedentes.....	7
Dirección/ Equipo:.....	7
Productos/ Servicios:	8
Tecnologías/ Conocimientos necesarios:	9
Mercados:.....	9
Canales de distribución:	10
Competencia:.....	11
Proyecciones financieras:.....	12
Análisis de escenarios:	13
Concepto:	14
Valores:.....	15
Análisis Sectorial:	15
Productos y Servicios	16
Matriz de 4 acciones	19
Oportunidades y Amenazas	19
Oportunidades:.....	19
Amenazas:	20
Factores clave para el éxito.....	20
Ventaja competitiva	22
Marketing Estratégico.....	24
Estrategia de precio.....	25
Actividades operacionales.....	26
Organigrama	42
Perfiles para los distintos puestos de trabajo.	43
Marketing Operativo	52
Organigrama del Marketing Operativo	55
Estados financieros	60
Proyecciones financieras y escenarios para el proyecto The Coffee Workshop.....	68
Primer escenario:.....	68
Segundo escenario:.....	71
Tercer escenario:	75
Bibliografía:.....	78
ANEXOS	79

Antecedentes

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

Dirección/ Equipo:

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

Cada uno de los miembros del equipo cumplirá un contrato laboral en el que se fijaran las horas de trabajo establecidas por la ley ecuatoriana. Durante el primer año, los socios tendrán la obligación de cumplir con dos horas extras todos los días y estarán dispuestos atender cualquier tipo de imprevisto que se pueda presentar dentro de la cafetería.

Los socios The Coffee Workshop tiene una formación académica superior, realizada en la Universidad San Francisco de Quito al igual que todos han cumplido con una pasantía laboral de dos meses a tiempo completo en diferentes empresas dentro y

fuera del país. Los títulos que obtuvieron cada uno de los integrantes del equipo son: Alejandro Arguello con licenciatura en finanzas y minor en seguros, Mateo Baca con licenciatura en marketing y publicidad, Rafael Borja con licenciatura en administración de empresas, Jorge Castro con licenciatura en marketing, Nathaly Gutiérrez con licenciatura en administración de empresas y Ángel Ricaurte con licenciatura en economía.

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

Productos/ Servicios:

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

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

crearán nuevos productos reemplazando los de menor rotación del menú por otros nuevos y más novedosas.

Tecnologías/ Conocimientos necesarios:

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

Mercados:

Según la Asociación Nacional de Café las ventas de café de especialidad, están aumentando en un 20% por año y representan cerca del 8% del mercado de café de Ecuador. La tasa de consumo promedio es de 3,1 tazas de café al día. Además, la población consume el 50% en expreso, cappuccino, late, café helado o caliente, más del 50% de la ecuatorianos mayores de 18 años toman café todos los días. Asimismo, los hombres beben café tanto como las mujeres, un promedio de 3 tazas al día.

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

Canales de distribución:

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

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

Competencia:

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

The Coffee Workshop a diferencia de la competencia, ofrece una gran variedad de tipos de cafés de todo el mundo, con variaciones en calidad, sabor y procedencia. Además es muy importante destacar que al ser un Theme Shop, el ambiente es diferente y muy acogedor, también contamos con salas de reuniones para que los empresarios puedan hacer sus reuniones en un ambiente muy distinto al rutinario con todas las facilidades y servicios.

Finalmente contamos con un sistema de pagos único en el mercado donde se puede pagar de forma pre pagado donde solo se descuenta del cupo los distintos consumos que se realicen. Además, sus compras se pueden hacer anticipadamente vía internet y lo tendremos listo a la hora que el cliente solicite. Cabe destacar también que nuestra atención será muy distinta y personalizada con personal altamente capacitado en servicio y asesoramiento al cliente.

Proyecciones financieras:

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas anuales # personas	48,594.78	51,510.47	54,601.10	57,877.16	61,349.79
Facturación neta anual (\$miles)	\$ 278,330	\$ 285,735	\$ 319,537	\$ 357,338	\$ 399,612
EBIT anual (\$miles)	\$ 176,000	\$ 173,885	\$ 182,414	\$ 191,413	\$ 200,907
Flujo de Fondos anual (\$miles)	\$ 127,184	\$ 120,604	\$ 131,891	\$ 159,154	\$ 177,071
% costos variables/costos totales	23.10%	23.79%	24.97%	26.18%	27.43%
% costos fijos /costos totales	76.90%	76.21%	75.03%	73.82%	72.57%
% Margen Bruto/ Facturación Neta	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
% Beneficio Neto/ Facturación Neta	0.12	0.13	0.16	0.18	0.20

Monto total de inversión: \$127,953

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

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

TIR del Proyecto: 7.96%

Análisis de escenarios:

Dentro de las proyecciones financieras se analizan tres distintos escenarios, el primero será modificando la estructura Deuda/Capital de nuestra empresa. Analizaremos que sucederá con nuestra empresa si cambiamos los porcentajes de la deuda y el capital que sucederá con nuestros activos y estado de situación. Segundo analizarán los precios de arriendo por metro cuadrado existentes hoy en el mercado, la evolución de estos a lo largo del tiempo y qué sucedería en el caso en que en lugar de alquilar el local. Observaremos la posibilidad de incurrir en un crédito hipotecario por el valor del local al plazo que se logre adquirir el crédito. Por último vamos a analizar que sucedería si proyectamos la inflación con algún software especializado y la inflación difiere de la actual. Se realizará este análisis ya que nuestro cheque promedio, e ingresos mensuales y anuales toman en cuenta la inflación el momento de ser proyectados.

Concepto:

The Coffee Workshop es una cafetería que tiene como objetivo principal el convertirse en una necesidad diaria para los adictos locales del café, un lugar para comfortable soñar mientras tratas de escapar del estrés de la vida cotidiana, teniendo la oportunidad de experimentar el ambiente del café por medio de todos los sentidos. Existe una creciente demanda del café gourmet de alta calidad, con un excelente servicio nosotros lograremos aprovechar esta oportunidad y penetrar en el mercado de la mejor. The Coffee Workshop ofrecerá a sus clientes el mejor café, que será complementado con pasteles de café y otros productos del mismo, también tendremos libros gratis, a disposición de los usuarios para que puedan leer y disfrutar de su visita, mientras se experimenta el momento de estar en una cafetería con la temática del café, ofrecemos también el servicio de sala de reuniones para que ejecutivos.

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

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

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

Valores:

- Honestidad: buscamos transparencia con nuestro clientes y nuestros empleados.
- Compromiso: nos comprometemos con la satisfacción del cliente en cada etapa de nuestro proceso.
- Trabajo en equipo: colaboramos y convivimos para lograr un beneficio común y brindar un servicio amistoso y de calidad a nuestros clientes.
- Originalidad: implementar ideas innovadoras sorprendiendo constantemente al cliente y llenando sus expectativas.

Análisis Sectorial:

Nuestra empresa está en la industria de cafeterías en las cuales se encuentran competidores directos como el Sweet and Coffee y el Juan Valdez. Estas empresas tienen precios que serían similares a los nuestros con una variación de hasta el 20%.

Como competidores indirectos tenemos el Coffee Tree, El Español, el Metrocafé, McDonalds Café, todos los lugares donde las personas puedan comprar una taza de café.

Productos y Servicios

PRECIO	MENOR	IGUAL	MAYOR
BEBIDAS CALIENTES			
Americano		X	
Café Arabe		X	
Café Latte		X	
Cappuccino		X	
Cappuccino Vainilla		X	
Espresso		X	
Espresso Chocolate Mousse		X	
Machiato		X	
Mochaccino		X	
Mochaccino Vainilla		X	
BEBIDAS FRIAS			
Cafe Frappé		X	
Latte Macchiato		X	
Granizado Café		X	
Freshpresso		X	
Frappuccino		X	
Frappino		X	
Café sueño de invierno			X
Café Latte		X	

BEBIDAS ALCOHOLICAS			
A night in Quito			X
Grand Marnier Hot Chocolate			X
Irish Coffee			X
Jamaican Coffee			X
Spanish Coffee			X
Wine Coffee Froth			X
POSTRES CON CAFÉ			
Tiramisu			X
Tarta de trufa con crema de café			X
Mousse de Café			X
Crepes al café			X
Caprichos al café			X
Café Mont Blanc			X
Brioche rellenos de chantilli al café			X
Biscocho de chocolate y café			X
Bavaroise de crema y café			X
POSTRES SIN CAFÉ			
Cheesecake		X	
Chessecake de Maracuya		X	
Key Lime Pie		X	

Torta de Zanahoria		X	
Torta Mojada de Chocolate		X	
SANDUCHES			
Sánduche caprés		X	
Sánduche de jamón ahumado		X	
Sánduche de Pavo		X	
Sánduche de roast beef		X	
Sánduche de vegetales asados		X	
PICADITAS			
Champiñones rellenos de gratten		X	
Cuadros decorados		X	
Miniquiche de brócoli		X	
Petits choux de queso		X	
Yuquitas rellenas de queso		X	
SOUVENIRS			
Camisetas	X		
Esferos	X		
Gorras	X		
Llaveros	X		
Tazas	X		
Termos	X		

Matriz de 4 acciones

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

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

1. Atacar al sector empresarial con la Sala de reuniones
2. Crecimiento por facilidades de pago ofrecidas
3. Sala de Especialidad
4. Café "To Go"
5. Recetas patentadas
6. Segmento de mercado que no escatima gastos
7. Facilidad de expansión en el café "To Go"

8. Cafetería con temática.
9. Doce tipos de café en grano
10. Exclusividad por parte de los proveedores
11. Contar siempre con materia prima
12. Tener siempre en stock los productos ofertados

Amenazas:

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

Factores clave para el éxito

Siendo nuestro producto un producto muy diferenciado en el mercado, consideramos como factores claves para el éxito el hecho de que ofrecemos experiencias sensoriales para nuestros clientes, esto significa que en cada uno de nuestros locales tendremos un tema donde todos los materiales tendrán café, es decir que la decoración en general será de café. Nuestra carta tendrá productos únicos hechos a base de café, además el

ambiente será distinto, elegante y a su vez casual, brindando un lugar donde la gente pueda ir a relajarse, compartir con sus amigos o tener reuniones formales de trabajo.

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

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

Ventaja competitiva

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Marketing Estratégico

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

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

de su marca, haya ganado reputación y haya producido una fuerte promoción, puede centrarse en el desarrollo de estrategias que se dirijan más en mantener el negocio.

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

Estrategia de precio

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

esto reducirá las barreras para nuestros clientes a probar nuevos granos exóticos y dar lugar a un mayor valor para el cliente.

Actividades operacionales

Abogado

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

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

Servicio de rentas internas

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

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Los empleadores tendrán que tomar en cuenta que:

Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables. (Art. 34 de

la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo).

- **Art. 34.-** El Estado garantizará la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres en el acceso a recursos para la producción y en la toma de decisiones económicas para la administración de la sociedad conyugal y de la propiedad.
- **Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

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

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

Salarios de adaptación

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

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

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

Obligaciones del Empleador

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

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

- Pagar horas extras y suplementarias:

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

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

- Pagar los décimos tercero y cuarto.

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

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

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

- A pagar una compensación por el salario digno

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

- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

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

- Vacaciones:

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

Tienen derecho a las vacaciones los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador, en caso de salir del trabajo antes de cumplir el año de servicio debe cancelarse al trabajador la parte proporcional a las vacaciones no gozadas.

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

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

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

Superintendencia de Compañías

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

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

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

La documentación que se requiere es:

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

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

Instituto ecuatoriano de Propiedad Intelectual

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

Apertura de cuentas bancarias

Banca Privada - Cuenta Empresarial

- Monto mínimo para Cía. Ltda. 800 USD
- Monto mínimo para Sociedad Anónima: 1,000 USD
- Copia de escritura de estatutos de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Escritura de reformas de estatutos y aumentos de capital inscritos (si los hubiere), en el Registro Mercantil.
- Nombramientos vigentes de los representantes legales inscritos en el Registro Mercantil.
- Original y copia a color del documento de identidad o ciudadanía de los representantes legales y de las personas autorizadas a actuar en nombre de la persona jurídica.
- Copia de certificado de votación (últimas elecciones) del representante legal y firmantes.

- Original y copia de planilla actualizada de servicios básicos: agua, luz, teléfono de la empresa.
- Tres referencias bancarias o comerciales, las comerciales no deben ser mayores a 1 año.
- Registro único de contribuyentes (RUC) actualizado.
- Nómina de accionistas.
- Estados financieros actualizados y presentados a la Superintendencia de Compañías.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones.
- No debe estar inhabilitado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (Empresa y sus firmantes).
- Formulario 101 del SRI.

Banca Pública - Banco Nacional de Fomento

Requisitos para apertura de cuentas corrientes – persona jurídica.

- Cuenta corriente: monto mínimo de apertura para persona jurídica: 500 USD.
- Copia del R.U.C. o R.I.S.E.
- Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía, identidad, refugiado o pasaporte (en caso de extranjeros) del representante legal y sus firmantes de la cuenta.
- Una (1) copia de Certificado de Votación vigente de representante legal y firmantes autorizados
- Último recibo o planilla cancelada de cualquier servicio básico de la compañía.

- Nombramientos, vigentes e inscritos en el Registro Mercantil del Representante Legal
- Carta del representante legal designando los firmantes autorizados y condiciones de firma.
- Una (1) copia notariada de Escritura de constitución de la empresa, debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Una (1) copia notariada de reformas a estatutos y aumentos de capital.
- Nómina de accionistas
- Certificado de obligaciones y cumplimiento otorgado por la Superintendencia de Compañías, de la existencia legal de la Empresa.
- Estados financieros actualizados y presentados a la Superintendencia de Compañías.
- Dos referencias bancarias y/o comerciales con número telefónico
- Depósito inicial - Tabla de costos y servicios

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Patente municipal

La patente municipal y otros trámites se los puede hacer en las ocho administraciones zonales o en los balcones de servicios municipales de los centros comerciales Condado Shopping, el Recreo o en la zona centro, calle Chile Oe 335 y Venezuela.

A partir del mes de febrero, el formulario de declaración del impuesto a la patente 2012 se lo encontrará y podrá ser bajado de la página web del Municipio www.quito.gob.ec

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

Nombres completos

Razón Social

Representante legal

Número de cédula

Dirección donde va a ejercer la actividad económica

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

Número telefónico

Actividad económica principal con la que se inscribe la patente

Esta solicitud deberá ser acompañada de los siguientes requisitos:

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

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

Con estos requisitos en las ventanillas de pago se les categorizará y cobrará el impuesto de patente en base a las mismas tablas y cálculos que determinan las ordenanzas # 339 y 157. Ese instante será generado el título de crédito para que el contribuyente pague su impuesto de patente municipal.

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

El cierre de un negocio también debe ser reportado

Tablas de tarifas y techos vigentes que no se han modificado

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

Tabla de límites en cuota de el impuesto de patente.		
RANGOS DE PATRIMONIO		TECHO
250.000,00	750.000,00	5.000,00
750.000,00	1'000.000,00	6.000,00
1'000.000,00	1'500.000,00	7.000,00
1'500.000,00	2'000.000,00	8.000,00
2'000.000,00	3'500.000,00	10.000,00
3'500.000,00	6'000.000,00	15.000,00
6'000.000,00	10'000.000	20.000,00
10'000.000,00	En adelante	25.000,00

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

Para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad:

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

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

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

Aprobación de Reglamentos de Seguridad y Salud

Para:

.....
 CIUDADANOS Y EMPRESAS

Descripción:

.....
 Es obligación de las empresas o instituciones que cuenten con más de 10 trabajadores, el elaborar un Reglamento de Seguridad y Salud en donde se contemplen: la identificación de riesgos a los que están expuestos los trabajadores y las acciones de control de los mismos para prevenir la aparición de enfermedades y accidentes ocupacionales y vigilar la salud de los trabajadores.

Requisitos:

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

Procedimiento:

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

Aprobación de un Reglamento Interno de Trabajo y Horarios de Trabajo

Para:

CIUDADANOS Y EMPRESAS

Descripción:

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

Requisitos:

REGLAMENTO INTERNO

PERSONA JURÍDICA

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

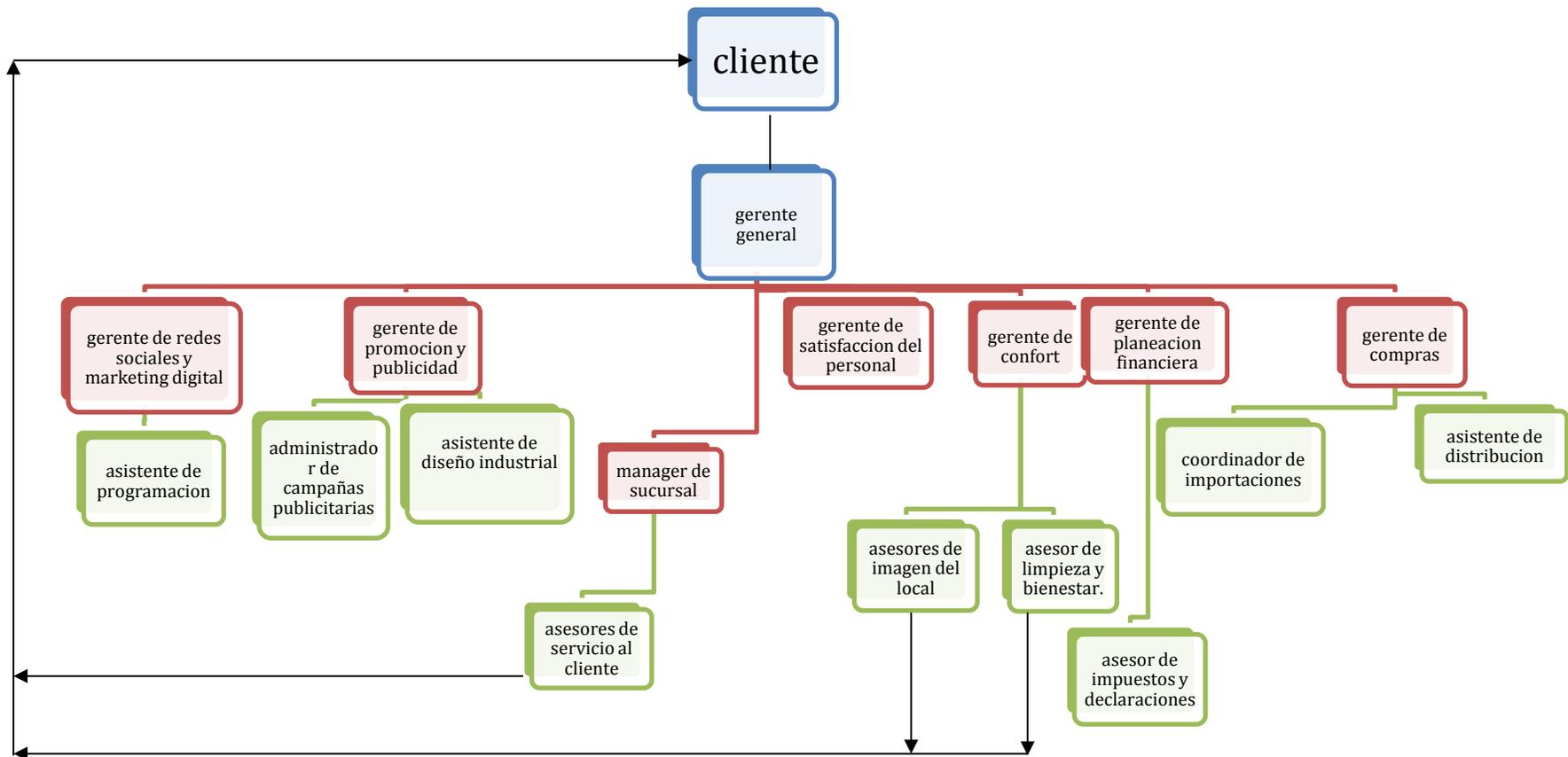
Procedimiento:

-
- Entregar los documentos en la Dirección Regional del Trabajo de la jurisdicción correspondiente: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Pichincha, Napo, Orellana, Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar, Galápagos, Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro, Loja, Zamora Chinchipe.
 - Al realizar las observaciones pertinentes en el caso que hubiese, se procede a elaborar la resolución para la firma del Director Regional

Costo:

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

Organigrama



Perfiles para los distintos puestos de trabajo.

Gerente General:

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

Gerente de redes sociales y marketing digital:

El gerente de redes sociales y marketing digital, debe tener algo de conocimientos de programación, pero sobre todo debe saber utilizar todas las herramientas que nos ofrece el internet, además de un excelente manejo de cuentas en Facebook y Twitter sobre todo. Debe haber terminado la universidad graduado en marketing o diseño grafico y además debe haber tomado por lo menos un curso de manejo de herramientas digitales y redes sociales y debe estar dispuesto a tomar cursos mientras

trabaja. Además debe saber diseñar páginas web debe tener experiencia en el manejo de las distintas redes sociales, no necesariamente experiencia previa en otras empresas ya que es un cargo nuevo.

Gerente de promoción y publicidad:

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

Gerente de Satisfacción de personal:

El gerente de satisfacción de personal viene a ser lo que comúnmente llamamos un gerente de recursos humanos, el perfil ideal para este puesto es una persona graduada de la universidad en psicología organizacional, debe tener conocimientos de métodos de motivación, de asignación de trabajos de acuerdo a la personalidad, de selección de personal y sobre todo tener una actitud que agrade a todos. Es muy importante que esté al tanto de problemas de los empleados y ver alguna forma como ayudarlos para que su eficiencia en el trabajo no se vea afectado por situaciones emocionales personales, además constantemente debe hacer actividades motivadoras que alegren al personal y los motive, además esta a cargo de todos los eventos internos como son concurso del mejor vendedor, entre otras cosas. La experiencia previa específica en el área no es necesaria pero si es importante que tenga experiencia en eventos y en manejo del recurso humano, podría ser un curso o un trabajo previo en esta área.

Gerente de confort y calidad.

El gerente de confort, es el encargado del ambiente de todos los locales, en nuestro caso es de suma importancia ya que debido a nuestro concepto , cada sucursal debe mantener ciertos estándares de decoración y ambientación previamente establecidos por el gerente de confort en conjunto con el gerente general y estos deben ser controlados por el gerente de confort, además de tener conocimientos de decoración de interior , debe tener conocimientos de manejo de personal ya que a su cargo tiene el

personal encargado de hacer sentir bien a la gente y de mantener el local limpio y presentable. Además debe tener mucha experiencia en manejo de clientes ya que él será el encargado de manejar todos los problemas que se presenten por parte de los clientes en las sucursales y responder ante estos. Además es el responsable de controlar que todas las recetas sean exactas en todos los locales y que no existan variaciones en sabor ni presentación. Por esta razón también es importante que tenga conocimientos básicos de gastronomía. En cuanto a la experiencia que debe tener la persona que trabaje en este puesto, es importante que sea una persona que haya realizado pasantías o haya trabajado en algún restaurant u hotel, en el área de atención al cliente.

Gerente de planeación financiera:

El gerente de planeación financiera, es el encargado de hacer las proyecciones de la empresa en cuestión de crecimiento y de hacer que esto se cumpla, además es el encargado de llevar el registro de todas las transacciones y movimientos de dinero que se realicen en la empresa y de controlar los gastos en las distintas áreas. Debe ser graduado de la universidad en finanzas y además debe tener características que le ayuden a manejar el personal y además es de suma importancia que tenga en mente bien claro los distintos proyectos que tiene la empresa y los planes de crecimiento para en base a esto realizar las diferentes proyecciones y conjuntamente con los otros gerentes especialmente el de marketing planear estrategias de crecimiento. Como experiencia, es suficiente que este gerente haya recibido varios cursos adicionales a

los de la universidad , en finanzas, la experiencia previa no es necesaria, una pasantía en el área basta para que esta persona pueda ejercer este trabajo.

Gerente de compras:

El gerente de compras es el encargado de realizar todas las importaciones de los productos, por eso es de suma importancia que esté familiarizado con todos los aranceles a los distintos productos que importamos, además debe conocer muy bien el mercado de proveedores y potenciales proveedores y buscar las diferentes alternativas para ver cuáles son las más convenientes y cuales tienen el nivel de calidad que buscamos. El perfil de gerente de compras es una persona graduado de la universidad en negocios internacionales, alguien que hable por lo menos 3 idiomas ya que es el encargado de representarnos en el exterior y debe ser una persona extrovertida que denote confianza. Como experiencia debe haber ya trabajado en el área de compras en alguna otra empresa para que esta persona tenga noción de todos los temas legales y contables de las importaciones, además es importante que siga reforzando los idiomas a lo largo del tiempo por lo que esta persona tendrá que seguir cursos de conversación de los idiomas que ya domina.

Asistente de programación:

El asistente de programación debe tener conocimientos de informática y de páginas web, será el encargado de diseñar la pagina web y manejarla a través del tiempo,

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

Administrador de campañas publicitarias:

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

Asistente de diseño industrial:

El asistente de diseño industrial es el encargado de apoyar con la innovación de productos “suvenires” y del diseño de estos, los cuales serán presentados a las empresas proveedoras de estos productos, además conjuntamente con el gerente de promoción y publicidad deberán diseñar las presentaciones de los envases del café to go y de los distintos productos. El perfil es una persona graduada de diseño industrial

que sea muy creativa e innovadora. Debe presentarnos un portafolio de posibles productos para nuestra empresa para demostrar experiencia en diseño industrial.

Asesores de servicio al cliente:

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

Asesores de imagen del local:

Los asesores de imagen del local serán los encargados de diseñar la decoración del local conjuntamente con el gerente de confort, es fundamental que esta persona tenga buen gusto y haya culminado sus estudios universitarios en diseño de interiores. Además realizara las cotizaciones de la materia prima para la decoración y de presentarlas al gerente de confort y decidir cuáles son las mejores opciones. La

experiencia no hace falta en esta área ya que es importante que el asesor de imagen del local tenga ideas frescas y nuevas para el local y no se vea influenciado por ideas que ha tenido previamente en otros trabajos.

Asesores de limpieza y bienestar:

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

Asesor de impuestos y declaraciones:

El asesor de impuestos y declaraciones debe estar muy relacionado con las finanzas y con todas las reformas del estado en base a impuestos, debe estar actualizándose constantemente y será el encargado de realizar las declaraciones de impuestos y todos los trámites tributarios. Para este puesto es importante que esta persona tenga conocimientos de finanzas y derecho, puede ser un estudiante todavía que trabaje a

medio tiempo con el deseo de seguir aprendiendo y en un futuro trabaje tiempo completo en la empresa. Como el perfil puede ser un estudiante todavía, no es importante la experiencia previa, conjuntamente con el gerente de planificación financiera pueden irse desarrollando y aprendiendo de manera que se formen de acuerdo a las expectativas de la empresa.

Coordinador de importaciones:

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

Asistente de distribución:

El asistente de distribución será el encargado de repartir los distintos productos a todos los almacenes basándose en sus necesidades, debe estar visitando constantemente los locales y ver que se vende más en cada local y dependiendo de eso planificar los pedidos. Trabajara en conjunto con el coordinador de importaciones y con el gerente de compras. Debe tener experiencia en manejo de logística y en optimización de redes de

distribución y haber trabajado en por lo menos una empresa de distribución masiva de bienes o servicios.

Marketing Operativo

- El evento de inauguración se realizara en la tercera semana del mes de Enero, después de ya tener todos los papeles legales realizados, y una vez que el local este diseñado, distribuido y con todas las facilidades listas. Este evento se realizara dos semanas después de haber empezado con la campaña de publicidad.
- Los eventos a los enólogos, son eventos que están dirigidos a enólogos que seria potenciales consumidores de café. Vendrían a hacer eventos de cata de cafés, cada dos meses, para obtener información acerca de los cafés y que la gente pueda dar su punto de vista, también es para de forma directa e indirectamente tener gente que frecuente nuestro local. Estos eventos se realizaran cada 4 meses.
- Los videos YouTube, será comerciales hecho para nuestra cafetería y será publicados en redes sociales, en la más destacada seria YouTube, para que la gente pueda comentar acerca del videos y también que pueda ver para así fortalecer su decisión de compra. Por este medio también podremos ver que opinan nuestros consumidores acerca de la cafetería y del producto consumido. Ya que podrán comentar debajo del video.
- En la campaña de mailing, se enviaran mensajes a nuestros clientes la primera semana de cada mes, para fortalecer el recordamiento de marca, e incentivar a

la compra durante el mes. Serán mails con publicidad acerca del local, informando el café del día para todo el mes y con cupones para incentivar a nuestros clientes a que visiten nuestra cafetería.

- Text messaging será una campaña parecida a mailing pero será mensajes cortos promocionando el café del día, que llegaran a los celulares de nuestros consumidores.
- En la website tendremos toda la información de nuestra empresa como los productos, servicios, tipos de café, café del día, promociones. También tendremos links para conectar con nuestras redes sociales, habrá un link para que la gente pueda poner su CV para que puedan trabajar con nosotros. Habrá un espacio en la pagina para reservaciones de nuestras salas VIP para las reuniones ejecutivas. Esta página web se actualizara a diario para que este actualizado y los clientes puedan ver la página antes de ir al local si es necesario para informarse de cualquier producto que quieran comprar.
- Web feed será un espacio en nuestra página web para que nuestros clientes comenten acerca de nuestros productos y servicios. Criticas constructivas que nos servirán para mejorar todos aquellos aspectos que no satisfagan a nuestros clientes.
- Las invitaciones personalizadas serán enviadas cada dos meses a nuestros clientes que más frecuenten el local con cupones para que puedan canjear con alguno de nuestros productos. Asi verán nuestros clientes que nos preocupamos de ellos, y nos importan.

- En lo que es redes sociales tendremos cuentas en Facebook, Twitter, Instagram y Google Plus para poder hacer publicaciones diarias con productos del día, cupones, información acerca de nuestro local, recordatorios acerca de la reservaciones de las salas VIP, en Twitter publicaremos comentario constructivos acerca del café, sus beneficios, datos relevantes que impacten a nuestro consumidor. En los blogs haremos en espacio para la publicación de recetas, y comentarios acerca de las mismas en donde el publico en general puede comunicar a más gente acerca de las recetas que se pueden realizar con café y beneficios para salud con los que aporta el café.
- La COFENAC es una revista especializada de café en el Ecuador, que se publica cada dos meses, haremos afiches para las paginas de esta revista en donde publicaremos nuestros productos, especialidades y comunicaremos acerca de la existencia de nuestra compañía. Asi cafeteros del sector estarán interesados en ofrecernos sus materia prima para la elaboración de nuestros productos. Como también tendremos entre otras compañías interesadas en trabajar con nosotros.
- En cuanto a las otras revistas en las que haremos publicidad están COSAS, CLUBES y VALLES en las cuales haremos publicidad dirigida a nuestro target principal. Potenciales consumidores que estén interesados en la tener una experiencia diferente asistiendo a THE COFFEE WORKSHOP.

DISEÑO DE LOCAL







Estados financieros

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

Cheque promedio

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

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

Gastos de constitución

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

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

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

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

La tasa de descuento que se ha considerado es del 9%, esta tasa representa el costo de oportunidad de nuestro dinero en relación al rendimiento que hubiésemos obtenido en el banco y en relación con la industria de restaurantes que manejan márgenes de rendimientos altos. El VAN se ha obtenido descontando los flujos de la utilidad neta a la tasa de descuento, el VAN para nuestra empresa es \$200.266. La tasa interna de retorno, es decir la tasa a la cual el valor presente es cero, es del 7.96%

Requerimientos de inicio

Gastos de inicio

Gastos de constitución	\$3.500
Legal	\$1.300
Marketing	\$500
Seguros	\$2.400
Renta	\$5.000
Gastos de menaje	\$50.000
Total de gastos de inicio	<u>\$62.700</u>

Activos de inicio

Efectivo requerido	\$13.650
Inventario de inicio	\$1.603
Otros Activos Corrientes	\$0
Activos largo plazo	\$50.000
Activos totales	<u>\$65.253</u>
Requerimientos totales	<u>\$127.953</u>

Pérdidas y ganancias

	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dec-13
Cheque promedio	\$ 5,00	\$ 5,02	\$ 5,05	\$ 5,07	\$ 5,09	\$ 5,12	\$ 5,14	\$ 5,16	\$ 5,19	\$ 5,21	\$ 5,23	\$ 5,26
Personas	\$ 1.200	\$ 1.680	\$ 2.352	\$ 3.293	\$ 4.610	\$ 6.454	\$ 9.035	\$ 12.650	\$ 17.709	\$ 24.793	\$ 34.711	\$ 48.595
Ventas	\$6.000	\$8.439	\$11.868	\$16.691	\$23.475	\$33.016	\$46.434	\$75.305	\$91.847	\$129.175	\$181.673	\$255.508
Costo de ventas	\$1.140	\$1.603	\$2.255	\$3.171	\$4.460	\$6.273	\$8.822	\$14.308	\$17.451	\$24.543	\$34.518	\$48.547
Utilidad Bruta	\$4.860	\$6.835	\$9.613	\$13.520	\$19.015	\$26.743	\$37.611	\$60.997	\$74.396	\$104.631	\$147.155	\$206.962
Gastos												
Gastos de constitucion	\$ 10.200											
Gastos de menaje	\$ 20.000											
Salarios	\$ 11.600	\$ 23.200	\$ 34.800	\$ 46.400	\$ 58.000	\$ 69.600	\$ 81.200	\$ 92.800	\$ 104.400	\$ 116.000	\$ 127.600	\$ 139.200
Marketing	\$ 900	\$ 1.800	\$ 2.700	\$ 3.600	\$ 4.500	\$ 5.400	\$ 6.300	\$ 7.200	\$ 8.100	\$ 9.000	\$ 9.900	\$ 10.800
Depreciación	\$ 167	\$ 333	\$ 500	\$ 667	\$ 833	\$ 1.000	\$ 1.167	\$ 1.333	\$ 1.500	\$ 1.667	\$ 1.833	\$ 2.000
Renta	\$ 650	\$ 1.300	\$ 1.950	\$ 2.600	\$ 3.250	\$ 3.900	\$ 4.550	\$ 5.200	\$ 5.850	\$ 6.500	\$ 7.150	\$ 7.800
Mantenimiento	\$ 150	\$ 300	\$ 450	\$ 600	\$ 750	\$ 900	\$ 1.050	\$ 1.200	\$ 1.350	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.800
Servicios Básicos	\$ 350	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.100	\$ 2.450	\$ 2.800	\$ 3.150	\$ 3.500	\$ 3.850	\$ 4.200
Gastos operacionales totales	\$ 44.017	\$ 27.633	\$ 41.450	\$ 55.267	\$ 69.083	\$ 82.900	\$ 96.717	\$ 110.533	\$ 124.350	\$ 138.167	\$ 151.983	\$ 165.800
Utilidad Antes de impuestos	\$ -39.157	\$ -20.798	\$ -31.837	\$ -41.747	\$ -50.069	\$ -56.157	\$ -59.105	\$ -49.536	\$ -49.954	\$ -33.535	\$ -4.828	\$ 41.162
Participación a los trabajadores												
Impuesto												
Utilidad Neta	\$ -39.157	\$ -20.798	\$ -31.837	\$ -41.747	\$ -50.069	\$ -56.157	\$ -59.105	\$ -49.536	\$ -49.954	\$ -33.535	\$ -4.828	\$ 41.162

Pérdidas y ganancias

	2013	2014	2015	2016	2017
Cheque promedio	\$ 5,13	\$ 5,55	\$ 5,85	\$ 6,17	\$ 6,51
Personas	\$ 48.594,78	\$ 51.510,47	\$ 54.601,10	\$ 57.877,16	\$ 61.349,79
Ventas	\$ 278.330,00	\$ 285.735,12	\$ 319.537,58	\$ 357.338,88	\$ 399.612,07
Costo de ventas	\$ 52.882,70	\$ 54.289,67	\$ 60.712,14	\$ 67.894,39	\$ 75.926,29
Utilidad Bruta	\$ 225.447,30	\$ 231.445,45	\$ 258.825,44	\$ 289.444,49	\$ 323.685,78
Gastos					
Gastos de constitucion	\$ 10.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de menaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios	\$ 139.200,00	\$ 146.856,00	\$ 154.933,08	\$ 163.454,40	\$ 172.444,39
Marketing	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
Depreciación	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Renta	\$ 7.800,00	\$ 8.229,00	\$ 8.681,60	\$ 9.159,08	\$ 9.662,83
Mantenimiento	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Servicios Básicos	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Gastos operacionales totales	\$ 176.000,00	\$ 173.885,00	\$ 182.414,68	\$ 191.413,48	\$ 200.907,22
Utilidad Antes de impuestos	\$ 49.447,30	\$ 57.560,45	\$ 76.410,77	\$ 98.031,01	\$ 122.778,55
Participación a los trabajadores	\$ 7.417,10	\$ 8.634,07	\$ 11.461,62	\$ 14.704,65	\$ 18.416,78
Impuesto	\$ 9.246,65	\$ 10.763,80	\$ 14.288,81	\$ 18.331,80	\$ 22.959,59
Utilidad Neta	\$ 32.783,56	\$ 38.162,58	\$ 50.660,34	\$ 64.994,56	\$ 81.402,18

Balance general

	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dec-13
Activos												
Efectivo	\$29.207	\$48.107	\$36.025	\$25.003	\$15.466	\$10.011	\$3.479	\$10.551	\$8.388	\$21.829	\$46.662	\$87.509
Inventario	\$2.500	\$1.350	\$1.899	\$2.671	\$3.756	\$3.283	\$7.429	\$12.049	\$14.695	\$20.668	\$29.068	\$40.881
Renta pagada por anticipado	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800
Equipos del local	\$39.936	\$39.872	\$39.808	\$39.745	\$39.681	\$39.618	\$39.554	\$39.491	\$39.428	\$39.365	\$39.302	\$39.239
Total Activos	\$72.443	\$90.129	\$78.532	\$68.218	\$59.703	\$53.711	\$51.263	\$62.890	\$63.311	\$82.662	\$115.831	\$168.429
Pasivos y Capital												
Pasivos a corto plazo	\$600	\$844	\$1.187	\$1.669	\$2.348	\$3.302	\$4.643	\$7.531	\$9.185	\$12.917	\$18.167	\$25.551
Pasivos a largo plazo	\$55.000	\$54.083	\$53.182	\$52.296	\$51.424	\$50.567	\$49.724	\$48.896	\$48.081	\$47.279	\$46.491	\$45.717
Pasivos totales	\$55.600	\$54.927	\$54.369	\$53.965	\$53.772	\$53.869	\$54.368	\$56.426	\$57.265	\$60.197	\$64.659	\$71.267
Capital	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000
Resultados acumulados	\$-39.157	\$-20.798	\$-31.837	\$-41.747	\$-50.069	\$-56.157	\$-59.105	\$-49.536	\$-49.954	\$-33.535	\$-4.828	\$41.162
Total Capital	\$16.843	\$35.202	\$24.163	\$14.253	\$5.931	\$-157	\$-3.105	\$6.464	\$6.046	\$22.465	\$51.172	\$97.162
Total Pasivo y Capital	\$72.443	\$90.129	\$78.532	\$68.218	\$59.703	\$53.711	\$51.263	\$62.890	\$63.311	\$82.662	\$115.831	\$168.429

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Efectivo	\$ 58.254,78	52711,15925	\$ 52.366,75	\$ 53.171,65	\$ 54.815,92
Inventario	\$ 44.532,80	45717,61918	\$ 51.126,01	\$ 57.174,22	\$ 63.937,93
Renta pagada por anticipado	\$ 9.600,00	9600	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Equipos del local	\$ 39.238,72	37238,72248	\$ 35.238,72	\$ 33.238,72	\$ 31.238,72
Total Activos	\$ 151.626,30	145267,5009	\$ 148.331,49	\$ 153.184,59	\$ 159.592,57
Pasivos y Capital					
Pasivos a corto plazo	\$ 27.833,00	28573,51199	\$ 31.953,76	\$ 35.733,89	\$ 39.961,21
Pasivos a largo plazo	\$ 45.716,64	36573,31185	\$ 29.258,65	\$ 23.406,92	\$ 18.725,54
Pasivos totales	\$ 73.549,64	65146,82384	\$ 61.212,41	\$ 59.140,81	\$ 58.686,74
Capital	\$ 48.000,00	48000	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Resultados acumulados	\$ 30.076,66	32120,67707	\$ 39.119,08	\$ 46.043,79	\$ 52.905,83
Total Capital	\$ 78.076,66	80120,67707	\$ 87.119,08	\$ 94.043,79	\$ 100.905,83
Total Pasivo y Capital	\$ 151.626,30	145267,5009	\$ 148.331,49	\$ 153.184,59	\$ 159.592,57

Flujo de Caja		Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dec-13
Dinero recibido													
Efectivo de ventas		\$29.207	\$48.107	\$36.025	\$25.003	\$15.466	\$10.011	\$3.479	\$10.551	\$8.388	\$21.829	\$46.662	\$87.509
Efectivo Subtotal de Operaciones		\$29.207	\$48.107	\$36.025	\$25.003	\$15.466	\$10.011	\$3.479	\$10.551	\$8.388	\$21.829	\$46.662	\$87.509
Efectivo Subtotal Recibido		\$29.207	\$48.107	\$36.025	\$25.003	\$15.466	\$10.011	\$3.479	\$10.551	\$8.388	\$21.829	\$46.662	\$87.509
Gastos													
Gastos de Operaciones													
Gasto de efectivo		\$ 2.500	\$ 1.350	\$ 1.899	\$ 2.671	\$ 3.756	\$ 3.283	\$ 7.429	\$ 12.049	\$ 14.695	\$ 20.668	\$ 29.068	\$ 40.881
Gasto Subtotal de Operaciones		\$ 2.500	\$ 1.350	\$ 1.899	\$ 2.671	\$ 3.756	\$ 3.283	\$ 7.429	\$ 12.049	\$ 14.695	\$ 20.668	\$ 29.068	\$ 40.881
Pago de cuentas		\$ 600	\$ 844	\$ 1.187	\$ 1.669	\$ 2.348	\$ 1.552	\$ 2.893	\$ 5.781	\$ 7.435	\$ 11.167	\$ 16.417	\$ 23.801
Gasto Subtotal de Efectivo		\$ 3.100	\$ 2.194	\$ 3.086	\$ 4.340	\$ 6.104	\$ 4.834	\$ 10.323	\$ 17.829	\$ 22.130	\$ 31.835	\$ 45.485	\$ 64.682
Flujo de efectivo neto		\$ 26.107	\$ 45.913	\$ 32.939	\$ 20.663	\$ 9.363	\$ 5.177	\$ -6.844	\$ -7.279	\$ -13.742	\$ -10.006	\$ 1.176	\$ 22.827
Balance de Efectivo		\$ 26.107	\$ 72.020	\$ 104.959	\$ 125.622	\$ 134.985	\$ 140.162	\$ 133.318	\$ 126.039	\$ 112.297	\$ 102.291	\$ 103.468	\$ 126.295

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

Proyecciones financieras y escenarios para el proyecto The Coffee Workshop

Para las proyecciones financieras del proyecto, se van a considerar tres escenarios principales, el primero será modificando la estructura Deuda/Capital de nuestra empresa. Existe amplia literatura sobre cuál es el punto exacto entre Deuda y Capital que una compañía debe tener para que su funcionamiento sea óptimo. Segundo vamos a analizar los precios de arriendo por metro cuadrado, la evolución de estos a lo largo del tiempo y qué sucedería en el caso en que en lugar de alquilar el local, incurramos en un crédito hipotecario por el valor del local y lo amorticemos trimestralmente al plazo que se logre adquirir el crédito. Por último vamos a analizar que sucedería si proyectamos la inflación con algún software especializado y la inflación difiere de la actual. Se realizará este análisis ya que nuestro cheque promedio, e ingresos mensuales y anuales toman en cuenta la inflación el momento de ser proyectados.

Primer escenario:

El momento de crear una compañía, uno de los más grandes retos es definir cómo va a ser la estructuración deuda / capital que va a hacer posible el correcto desempeño de la operación, logrando obtener la mayor cantidad de beneficios fiscales posibles, así como un óptimo desempeño.

La estructura que muestra el balance general muestra la forma en como hemos financiado la adquisición de nuestros activos; es decir, pasivos corrientes o circulantes, pasivos a largo plazo y capital (patrimonio). Por otro lado el lado

derecho del balance corresponde a la estructura de financiación; sin embargo si clasificamos la deuda dependiendo de su fecha de vencimiento, las obligaciones se podrían nombrar dos divisiones las cuales son:

- Estructura financiera de corto plazo y que corresponde a las exigibilidades de la compañía en un periodo menor o igual a un año.
- Estructura de capital o permanente donde se encuentran las exigibilidades de largo plazo y el patrimonio.

Si se logra realizar un buen uso de la deuda se puede originar incrementos en la utilidad por acción favoreciendo a las expectativas de nosotros los accionistas, sobre todo cuando decidamos apalancarnos con deuda externa aun sabiendo que tal decisión dará paso a mayores riesgos de tipo financiero.

Dicho esto si enfocamos el análisis a la estructura de capital, se puede decir que el uso de la deuda en contraste al capital puede ser benéfica por las siguientes razones:

- Si utilizamos la deuda con el fin de lograr una estructura óptima de inversión, favorecerá a crecimientos en su producción y por consiguiente a un incremento en las utilidades operacionales cuando se incrementan las ventas de la compañía.
- Los intereses que debemos pagar por el uso de la deuda son deducibles de impuestos, es decir, las leyes tributarias nos ofrecen un incentivo por el uso de la deuda en su estructura de capital.

En la composición de nuestra empresa como se muestra en los estados financieros, poseemos una relación de casi uno a uno en nuestra estructuración de capital.

Si observamos al inicio de la operación nuestra estructura de capital esta conformada por \$55.600 y \$56.000. Esto sucedió después de un consenso que se realizó entre los socios fundadores los cuales decidimos aportar como capital inicial \$9.334 dólares americanos cada uno, lo cual nos llevo a poseer un capital inicial de \$56.000 por lo cual debimos incurrir en deuda para financiar el resto de la compañía.

Si nosotros incrementamos la cantidad de deuda en la estructura de financiamiento de nuestra empresa o lo que es igual, incrementamos el apalancamiento financiero, esto tiene un efecto sobre la rentabilidad que obtendremos que depende del costo financiero que generará esta nueva deuda. Un mayor empleo de deuda en la compañía generará un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, siempre y cuando el costo total de la nueva deuda sea menor que la rentabilidad de nuestro negocio sobre los activos netos.

Dicho esto analicemos qué sucedería en nuestra empresa de incrementar la deuda en comparación al capital en nuestra estructuración de capital.

Después de haber realizado un análisis, si se desea mantener estables los niveles de producción adquirir la misma maquinaria y equipo, mantener los sueldos y en fin mantener los mismos costos y gastos planeados desde el principio, si deseamos incrementar la deuda planteada en un inicio de \$55.600 a \$70.000. Si

realizamos este aumento en la deuda el capital inicial requerido por parte del aporte de nosotros los fundadores sería de \$40.000 los cuales aportaríamos equitativamente en montos de \$6.667 dólares. Dado este cambio en la estructuración de la relación deuda/capital el balance general sería el siguiente.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Efectivo	\$ 62.722,95	\$ 54.685,70	\$ 52.346,38	\$ 51.555,35	\$ 51.922,89
Inventario	\$ 44.532,80	\$ 45.717,62	\$ 51.126,01	\$ 57.174,22	\$ 63.937,93
Renta pagada por anticipado	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Equipos del local	\$ 39.238,72	\$ 37.238,72	\$ 35.238,72	\$ 33.238,72	\$ 31.238,72
Total Activos	\$ 156.094,47	\$ 147.242,04	\$ 148.311,12	\$ 151.568,30	\$ 156.699,54
Pasivos y Capital					
Pasivos a corto plazo	\$ 27.833,00	\$ 28.573,51	\$ 31.953,76	\$ 35.733,89	\$ 39.961,21
Pasivos a largo plazo	\$ 58.184,81	\$ 46.547,85	\$ 37.238,28	\$ 29.790,62	\$ 23.832,50
Pasivos totales	\$ 86.017,81	\$ 75.121,36	\$ 69.192,04	\$ 65.524,51	\$ 63.793,71
Capital	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Resultados acumulados	\$ 30.076,66	\$ 32.120,68	\$ 39.119,08	\$ 46.043,79	\$ 52.905,83
Total Capital	\$ 70.076,66	\$ 72.120,68	\$ 79.119,08	\$ 86.043,79	\$ 92.905,83
Total Pasivo y Capital	\$ 156.094,47	\$ 147.242,04	\$ 148.311,12	\$ 151.568,30	\$ 156.699,54

La deuda en un inicio en el mes de enero empieza siendo \$70.000 pero con los pagos que se realizan mes a mes de tanto el capital como los intereses de la deuda nos llevan a un monto de la deuda de \$58.184,81.

Si comparamos esta nueva estructuración del capital con la anterior estructuración podemos observar como efectivamente en los primeros años la empresa genera un mayor valor contable del que se genero en el primer escenario.

Segundo escenario:

Dentro de la planeación estratégica de nuestra empresa se decidió alquilar un local de 250 m², por el cual pagamos un arriendo mensual.

Una segunda forma en la que planeamos generar un distinto escenario, sería el comprar inicialmente este local en lugar de arrendarlo.

De acuerdo con la página www.vive1.com, página la cual se dedica a el avaluo de casas, departamentos, galpones, suits, locales comerciales y locales industriales entre otros, se puede encontrar la siguiente tabla.



En esta tabla podemos observar que en este último año los precios de los locales comerciales por metro cuadrado han variado en un rango comprendido entre \$1.041 y \$1.130 con un pico máximo en el primer cuartil de \$1.214 dólares por metro cuadrado y así mismo un mínimo de \$1,041 el cual se registro al inicio del periodo.

Si tomamos en cuenta estos datos para realizar el avalúo de un local comercial para el proyecto The Coffee Workshop, requeriríamos encontrar el valor por el cual poder adquirir un local de 250 m² el cual requeriríamos para iniciar con el proyecto y posterior producción.

Si realizamos un promedio ponderado de los últimos costos por metro cuadrado podremos obtener una base referencial con la cual podríamos trabajar para analizar que sucedería si adquirimos un local en lugar de comprarlo.

Realizando este promedio logramos obtener un precio por metro cuadrado de \$1.106,2 dólares americanos. Si el espacio que requerimos para nuestro local es de 250 metros cuadrados el precio final de compra de un local comercial el cual cumpla nuestros requerimientos sería de \$276.550 dólares americanos.

De acuerdo a la ley aprobada por el gobierno a mediados de el presente año (2012) la Ley de regulación para los créditos hipotecarios, si una persona adquiere un préstamo y de buena fé no logra cumplir con las cuotas, el bien hipotecado se retirara por parte del banco o la entidad financiera y después de rematarlo no puede perseguir e ir por los bienes del prestatario, si no solamente hasta el monto del inmueble.

Esto quiere decir que si una persona que posee una deuda hipotecaria, y por motivos fortuitos pero cumpliendo los estatutos de la buena fé no puede cumplir con sus obligaciones, al momento de devolver el bien a la entidad financiera la deuda quedará saldada.

Amparados en esta ley es muy beneficioso contraer un crédito hipotecario para financiar la compra de el local para la realización del proyecto The Coffee Workshop, ya que si por motivos del mercado si existen motivos de fuerza mayor en la economía o algún cambio drástico en el mercado que nos afecte no

logramos cumplir con las cuotas pactadas en el préstamo, el costo a pagar que tendríamos que sacrificar sería el mismo inmueble, sin sacrificar el patrimonio de los accionistas ya que con la devolución del inmueble la deuda queda extinta.

Después de analizar el mercado pudimos encontrar que los préstamos hipotecarios usualmente no cubren el 100% del proyecto por lo que sería necesario financiar el monto faltante para la adquisición del local de alguna otra manera, como por ejemplo en forma de aportes equitativos por parte de los accionistas.

En el mercado de créditos hipotecarios pudimos encontrar algunas opciones con diferentes entidades financieras, como por ejemplo Produbanco, Banco Pichincha, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros.

Después de haber realizado la búsqueda se encontró:

	Cobertura	Años	Tasa
Produbanco	80%	15	10,33%
Biess		25	8,56%
Mutualista Pichincha	100%	18	10,21%
Banco Central		Tasa referencial: 11,20%	
		Tasa referencial máxima:	
		11,83%	

Dados estos valores por conveniencia si se decide adoptar el crédito del Produbanco, el cual requiere que el 20% faltante que no es financiable por el crédito deba ser colocado en partes iguales por parte de los socios fundadores.

El crédito hipotecario requerido de Produbanco consta de los siguientes parámetros:

Tasa: 10,33% anual

Plazo: 15 años (60 trimestres)

Monto: \$ 276.550

Dados los datos antes expuestos se obtendría la siguiente tabla de amortización:

ANEXO 1

Estos pagos ingresarían mensualmente a formar parte del rol de pagos de la empresa, y si todo marcha según los cálculos la empresa obtendrá el beneficio de obtener un bien inmueble valioso después de terminar con el préstamo hipotecario.

Tercer escenario:

Para mostrar el último escenario se utilizará software especializado para calcular posibilidades de cómo puede ser proyectada la inflación, y en base a esto observar como cambiaría nuestra operación.

Para lograr proyectar la inflación se utilizo el programa especializado llamado Crystal ball, el cual es un software de Oracle el cual toma en cuenta series de tiempo para la proyección de escenarios. Este programa corre las series de tiempo después seleccionar cuál es la que se acopla más a la estacionalidad de los resultados. Después de ingresar la información en Crystall ball obtuvimos una

inflación proyectada de %5,38. Al momento de ingresar esta inflación en el modelo se obtuvo los siguientes estados.

Pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2013	2014	2015	2016	2017
Cheque promedio	\$ 6,88	\$ 6,88	\$ 6,89	\$ 6,89	\$ 6,89
Personas	\$ 1.318.667	\$ 1.331.854	\$ 1.345.172	\$ 1.358.624	\$ 1.372.210
Ventas	\$9.069.869	\$9.165.939	\$9.262.579	\$9.360.238	\$9.458.927
Costo de ventas	\$8.153.812	\$8.240.179	\$8.327.059	\$8.414.854	\$8.503.575
Utilidad Bruta	\$916.057	\$925.760	\$935.521	\$945.384	\$955.352
Gastos					
Gastos de constitucion	\$ 10.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de menaje	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios	\$ 862.800	\$ 863.264	\$ 863.729	\$ 864.193	\$ 864.658
Marketing	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800
Depreciación	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Renta	\$ 60.000	\$ 60.032	\$ 60.065	\$ 60.097	\$ 60.129
Mantenimiento	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Servicios Básicos	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Gastos operacionales totales	\$ 971.800	\$ 942.096	\$ 942.593	\$ 943.090	\$ 943.587
Utilidad Antes de impuestos	\$ -55.743	\$ -16.337	\$ -7.073	\$ 2.294	\$ 11.764
Participación a los trabajadores	\$ -8.361	\$ -2.450	\$ -1.061	\$ 344	\$ 1.765
Impuesto	\$ -10.424	\$ -3.055	\$ -1.323	\$ 429	\$ 2.200
Utilidad Neta	\$ -36.958	\$ -10.831	\$ -4.689	\$ 1.521	\$ 7.800

Observando este estado podemos observar cómo han disminuido las ganancias fuertemente debido a que al bajar los ingresos el punto de breakeven pasó de ser noviembre del primer año al primer trimestre del cuarto año de operación. Con una proyección de 5 años el Van y el TIR son ambos negativos por lo que tendríamos que realizar una proyección a un plazo mayor para poder observar si el proyecto será interesante y rentable.

Conclusiones

Después de haber analizado estos tres escenarios principales modificar la estructura Deuda/Capital de nuestra empresa para obtener una financiación más deuda-intensa observamos que la empresa gano un mayor valor contable que el que se logró en la base de la cual se partió en un principio. Segundo del análisis

que se realizo de los precios de arriendo por metro cuadrado, la evolución de estos a lo largo del tiempo y qué sucedería en el caso en que en lugar de alquilar el local, pudimos llegar a la conclusión que para poder adquirir un local con las especificaciones deseadas, es necesario incurramos en un crédito hipotecario por el 80% valor del local \$ 276.550 y lo amorticemos trimestralmente al plazo de 15 años, a demás de colocar el 20% faltante al inicio dividido en partes iguales por cada uno de los socios fundadores.

Por último se analizo que sucederá si proyectamos la inflación basados en series de tiempo con el software especializado de Oracle, Cristal Ball lo cual produjimos un escenario con una inflación distinta, 5,38% . Al momento de ingresar esta nueva inflación al modelo nuestros estados financieros fueron afectados de tal forma en que el punto de breakeven salto alrededor de dos años en el futuro, y nuestro negocio no sería tan rentable de darse esta inflación proyectada.

Bibliografía:

- Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/>. 1 de diciembre de 2012
- José Didier Váquiro C. Estructura Financiera. Gerencia-Finanzas-Proyectos Asesoría y consultoría para PyMes. 2007
<http://www.pymesfuturo.com/Estructura.html>.
- Mutualista Pichincha, disponible en [www.mutualistapichincha .com/mupi/producto_credito_hipotecario.jhtml](http://www.mutualistapichincha.com/mupi/producto_credito_hipotecario.jhtml). Tomado 1 de diciembre de 2012
- Produbanco.disponible en http://www.produbanco.com/gfpnet/prod_bpat_cred_hipot_101.html obtenido en 28 de noviembre de 2012
- Red de portales del Ecuador para cotización de bienes , 22 de noviembre de 2012,obtenible en inmuebles.www.Vive1.com
- Los módulos 1,2,3 y 4 se realizaron en equipo conjuntamente con los señores Mateo Baca, Rafael Borja, Jorge Castro, Angel Ricaurte y la señorita Nathaly Gutierrez.

ANEXOS

ANEXO 1

	Fecha	Pago	Interés sobre saldo	Amortización	Saldo
Número	Inicia la operación				\$ 276.550
1	mar-12	9116,23	\$ 7.142	\$ 1.974	\$ 274.576
2	jun-12	\$ 9.116	\$ 7.091	\$ 2.025	\$ 272.550
3	sep-12	\$ 9.116	\$ 7.039	\$ 2.078	\$ 270.473
4	dic-12	\$ 9.116	\$ 6.985	\$ 2.131	\$ 268.341
5	mar-13	\$ 9.116	\$ 6.930	\$ 2.186	\$ 266.155
6	jun-13	\$ 9.116	\$ 6.873	\$ 2.243	\$ 263.912
7	sep-13	\$ 9.116	\$ 6.816	\$ 2.301	\$ 261.612
8	dic-13	\$ 9.116	\$ 6.756	\$ 2.360	\$ 259.252
9	mar-14	\$ 9.116	\$ 6.695	\$ 2.421	\$ 256.831
10	jun-14	\$ 9.116	\$ 6.633	\$ 2.484	\$ 254.347
11	sep-14	\$ 9.116	\$ 6.569	\$ 2.548	\$ 251.799
12	dic-14	\$ 9.116	\$ 6.503	\$ 2.614	\$ 249.186
13	mar-15	\$ 9.116	\$ 6.435	\$ 2.681	\$ 246.505
14	jun-15	\$ 9.116	\$ 6.366	\$ 2.750	\$ 243.754
15	sep-15	\$ 9.116	\$ 6.295	\$ 2.821	\$ 240.933
16	dic-15	\$ 9.116	\$ 6.222	\$ 2.894	\$ 238.039
17	mar-16	\$ 9.116	\$ 6.147	\$ 2.969	\$ 235.070
18	jun-16	\$ 9.116	\$ 6.071	\$ 3.046	\$ 232.025
19	sep-16	\$ 9.116	\$ 5.992	\$ 3.124	\$ 228.900
20	dic-16	\$ 9.116	\$ 5.911	\$ 3.205	\$ 225.696
21	mar-17	\$ 9.116	\$ 5.829	\$ 3.288	\$ 222.408
22	jun-17	\$ 9.116	\$ 5.744	\$ 3.373	\$ 219.035
23	sep-17	\$ 9.116	\$ 5.657	\$ 3.460	\$ 215.576
24	dic-17	\$ 9.116	\$ 5.567	\$ 3.549	\$ 212.027
25	mar-18	\$ 9.116	\$ 5.476	\$ 3.641	\$ 208.386
26	jun-18	\$ 9.116	\$ 5.382	\$ 3.735	\$ 204.651
27	sep-18	\$ 9.116	\$ 5.285	\$ 3.831	\$ 200.820
28	dic-18	\$ 9.116	\$ 5.186	\$ 3.930	\$ 196.890
29	mar-19	\$ 9.116	\$ 5.085	\$ 4.032	\$ 192.859
30	jun-19	\$ 9.116	\$ 4.981	\$ 4.136	\$ 188.723
31	sep-19	\$ 9.116	\$ 4.874	\$ 4.242	\$ 184.481
32	dic-19	\$ 9.116	\$ 4.764	\$ 4.352	\$ 180.129
33	mar-20	\$ 9.116	\$ 4.652	\$ 4.464	\$ 175.664
34	jun-20	\$ 9.116	\$ 4.537	\$ 4.580	\$ 171.085
35	sep-20	\$ 9.116	\$ 4.418	\$ 4.698	\$ 166.387

36	dic-20	\$ 9.116	\$ 4.297	\$ 4.819	\$ 161.567
37	mar-21	\$ 9.116	\$ 4.172	\$ 4.944	\$ 156.624
38	jun-21	\$ 9.116	\$ 4.045	\$ 5.071	\$ 151.552
39	sep-21	\$ 9.116	\$ 3.914	\$ 5.202	\$ 146.350
40	dic-21	\$ 9.116	\$ 3.779	\$ 5.337	\$ 141.013
41	mar-22	\$ 9.116	\$ 3.642	\$ 5.475	\$ 135.538
42	jun-22	\$ 9.116	\$ 3.500	\$ 5.616	\$ 129.922
43	sep-22	\$ 9.116	\$ 3.355	\$ 5.761	\$ 124.161
44	dic-22	\$ 9.116	\$ 3.206	\$ 5.910	\$ 118.252
45	mar-23	\$ 9.116	\$ 3.054	\$ 6.062	\$ 112.189
46	jun-23	\$ 9.116	\$ 2.897	\$ 6.219	\$ 105.970
47	sep-23	\$ 9.116	\$ 2.737	\$ 6.380	\$ 99.591
48	dic-23	\$ 9.116	\$ 2.572	\$ 6.544	\$ 93.047
49	mar-24	\$ 9.116	\$ 2.403	\$ 6.713	\$ 86.333
50	jun-24	\$ 9.116	\$ 2.230	\$ 6.887	\$ 79.447
51	sep-24	\$ 9.116	\$ 2.052	\$ 7.065	\$ 72.382
52	dic-24	\$ 9.116	\$ 1.869	\$ 7.247	\$ 65.135
53	mar-25	\$ 9.116	\$ 1.682	\$ 7.434	\$ 57.701
54	jun-25	\$ 9.116	\$ 1.490	\$ 7.626	\$ 50.075
55	sep-25	\$ 9.116	\$ 1.293	\$ 7.823	\$ 42.252
56	dic-25	\$ 9.116	\$ 1.091	\$ 8.025	\$ 34.227
57	mar-26	\$ 9.116	\$ 884	\$ 8.232	\$ 25.994
58	jun-26	\$ 9.116	\$ 671	\$ 8.445	\$ 17.549
59	sep-26	\$ 9.116	\$ 453	\$ 8.663	\$ 8.886
60	dic-26	\$ 9.116	\$ 229	\$ 8.887	(\$ 0)