



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

Modelo de negocio para una cafetería en la ciudad de Manta

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De
Empresas

Elaborador Por:

Juan Carlos Cedeño Alcívar

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**



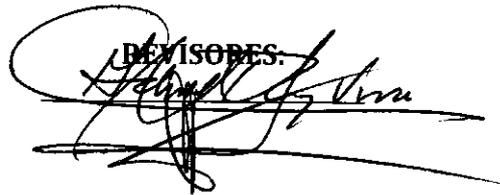
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

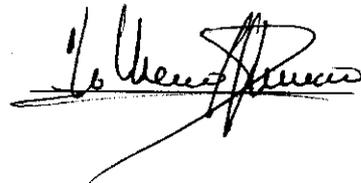
SISTEMA DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Agrónomo, Juan Carlos Cedeño Alcívar**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Roberto Estrada

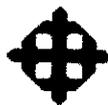
DEYISOBES.




DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **Juan Carlos Cedeño Alcívar**

DECLARO QUE:

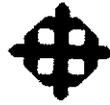
La Tesis "**Modelo de negocio para una cafetería en la ciudad de Manta**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**

El autor:

Juan Carlos Cedeño Alcívar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

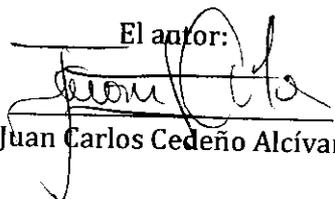
AUTORIZACIÓN

YO, **Juan Carlos Cedeño Alcívar**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Modelo de negocio para una cafetería en la ciudad de Manta**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**

El autor:


Juan Carlos Cedeño Alcívar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Agrónomo, Juan Carlos Cedeño Alcívar**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Roberto Estrada

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**



SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **Juan Carlos Cedeño Alcívar**

DECLARO QUE:

La Tesis "**Modelo de negocio para una cafetería en la ciudad de Manta**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**

El autor:

Juan Carlos Cedeño Alcívar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **Juan Carlos Cedeño Alcívar**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Modelo de negocio para una cafetería en la ciudad de Manta**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**

El autor:

Juan Carlos Cedeño Alcívar

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	6
1. Capítulo I.- Planteamiento del problema.....	7
1.1. Descripción del problema.....	7
1.2. Objetivo.....	8
1.3. Objetivos Específicos	8
1.4. Hipótesis.....	8
1.5. Justificación.....	9
2. Capítulo II: Marco Teórico.....	10
2.1. Fuentes de información	10
2.1.1. Información primaria	10
2.1.2. Información Secundaria	10
2.2. Plan de Negocio	10
2.2.1. Resumen Ejecutivo.....	11
2.2.2. Descripción de la empresa	11
2.3. Análisis del Entorno.....	12
2.3.1. Análisis PEST	12
2.4. Análisis de la Industria	13
2.4.1. Amenaza de los nuevos competidores	13
2.4.2. Barreras de Entrada	14
2.4.3. Poder de Negociación de los proveedores	15
2.4.4. Poder de negociación de los clientes	15
2.4.5. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos	15
2.5. Modelo de Negocios.....	15
2.6. Investigación de mercado	16
2.7. Segmentación.....	17
2.7.1. Segmentación basada en los beneficios buscados por los consumidores..	17
2.7.2. Segmentación basada en características observables de los consumidores	17
2.8. Marketing Mix.....	18
2.8.1. Producto.....	18
2.8.2. Precio.....	18
2.8.3. Promoción.....	19
2.9. Estrategia de Operaciones.....	19

2.9.1.	Lean manufacturing	20
2.9.2.	Filosofía Kaizen	20
2.10.	Plan de Recursos Humanos	21
2.10.1.	Análisis de los procesos, procedimientos y sistemas de Recursos Humanos 21	
2.10.2.	Selección de personal	22
2.10.3.	Información, comunicación y participación	22
2.10.4.	Formación y desarrollo profesional.....	22
2.10.5.	Sistemas de información	22
2.10.6.	Compensación y beneficios.....	22
2.10.7.	Motivación	23
2.11.	Plan Financiero	23
2.11.1.	Modigliani y Miller	24
3.	Capítulo III.....	26
3.1.	Descripción del negocio	26
3.2.	Propuesta de Valor.....	26
3.2.1.	Contexto	28
3.2.2.	Compañía.....	30
3.2.3.	Competencia	31
3.2.4.	Colaboradores	31
3.3.	Análisis de la Industria	32
3.3.1.	Amenaza de nuevos competidores	32
3.3.2.	Poder de negociación de clientes	33
3.3.3.	Amenaza de Sustitutos.....	34
3.3.4.	Poder de negociación de los proveedores	35
3.3.5.	Rivalidad entre los competidores.....	36
4.	Capítulo IV: Investigación de Mercado	37
4.1.	Objetivo de la investigación	37
4.2.	Método y recopilación de la información.....	37
4.3.	Diseño y selección de la muestra	38
4.4.	Desarrollo de la Investigación de mercado	38
4.5.	Consumo de café.....	39
4.6.	Frecuencia de consumo.....	39
4.7.	Consumo de café por familia.....	39
4.7.1.	Frecuencia de visitas a cafeterías.....	41

4.7.2.	Visitas a cafetería	41
4.7.3.	Consumo en dólares por visita	42
4.8.	Posicionamiento de marcas existentes	42
4.8.1.	Preferencias de consumidor	43
4.8.2.	Análisis de Preferencias	43
4.8.3.	Por qué prefiere Verde y Café	44
4.8.4.	Preferencia del consumidor respecto a los productos	45
4.8.5.	Variables para determinar la elección de una cafetería	45
4.9.	Resumen de la Investigación:	46
5.	Capítulo V: Plan de Marketing	47
5.1.	Marketing Mix	47
5.1.1.	Producto	47
5.1.2.	Promoción	47
5.1.3.	Canales de información	48
5.1.4.	Plaza	48
5.1.5.	Precio	49
5.2.	Plan de ventas:	49
6.	Capítulo VI: Plan de Operaciones	50
6.1.	Capacidad	51
6.2.	Flujograma de proceso	53
6.3.	Procesos Mejora continua	53
6.4.	Aprovisionamiento	54
7.	Plan de Recursos humanos	55
7.1.	Misión	55
7.2.	Visión	55
7.3.	Valores	55
7.4.	Selección	55
7.5.	Motivación	57
7.6.	Capacitación	57
7.7.	Organigrama	58
8.	Capítulo VIII: Plan Financiero	59
8.1.	Balance General	59
8.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias	61
8.3.	Ratios de Rentabilidad	62
8.4.	Punto de Equilibrio	62

8.5.	Flujo de caja	62
8.6.	Valoración del proyecto.....	63
9.	Capítulo IX: Conclusiones.....	64
10.	Capítulo X: Recomendaciones	65
	Bibliografía	66
	Anexos	68

Resumen Ejecutivo

El proyecto se ejecutará en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, donde el mercado de las cafeterías mueve alrededor de US \$1, 920,000 al año. Los clientes prefieren consumir productos tradicionales, y la bebida favorita es el cappuccino. El presente proyecto pretende satisfacer las necesidades del estrato socioeconómico A, B y C de la población, dirigiendo los productos y servicio a los jefes de hogar, siendo este el segmento objetivo, quienes gastan alrededor de 14 dólares en la visita a una cafetería.

La ventaja competitiva frente a los competidores locales, está en función del producto, los cuales presentan costos operativos más bajos que la competencia con un costo del 45% sobre las ventas. En confort y servicio al cliente que quiere superar a la competencia, con el diseño y ambientación de los espacios dentro y fuera del local. El establecimiento estará ubicado en lugares de alto flujo de personas, con características del segmento objetivo, y tendrá un área de 200 m², que permite atender alrededor de 2600 órdenes de compra al mes.

La inversión inicial del proyecto es de US \$ 174,160.82 para el proyecto de los 5 años, donde se obtiene un valor actual neto (VAN) del total de los flujos es de US \$200,799.76, donde la tasa interna de retorno (TIR) es de el 65%, la rentabilidad sobre el capital es del 56% en el año dos.

La inversión no financia activos fijos, pero si maquinaria, y muebles, y una alta inversión en capacitaciones, remodelación del local que va a ser alquilado. El proyecto está apalancado con el 15 % de deuda, y el 85% corresponde al los accionistas. Al final del proyecto se puede liquidar el negocio con la debida venta de la marca.

1. Capítulo I.- Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

El Ecuador durante muchos años se ha identificado por ser un exportador de materias primas de calidad, entre ellas el café y el cacao. Los productos son vendidos a precio de commodity debido a la ausencia de una industria desarrollada. La cultura de agregar valor a los productos agropecuarios ha ido progresando en los últimos años, a causa de la globalización y los incentivos gubernamentales en el sector.

Con el fin de captar mayor beneficio de la producción de café y cacao, surge la necesidad de crear un canal de venta directo para captar mayor valor del mercado, ofreciendo productos de alta calidad por sus características organolépticas, mediante una operación liviana que permita tener una ventaja competitiva en costos. La rivalidad en el mercado de cafeterías, es alto pero se encuentra centralizada en las ciudades más grandes del Ecuador, mientras que en ciudades medianas donde existe un mercado potencial, existe poca presencia de ofertantes.

Por medio de la observación se pudo detectar que no existen cafeterías especializadas en la venta de café y chocolate que ofrezcan un alto nivel de servicio y un ambiente confortable para los clientes en la ciudad de Manta. En la actualidad, existen más de 7 cafeterías que gozan de un alto posicionamiento y que ofrecen unos productos relacionados altamente diversificados.

La característica del menú de las cafeterías en Manta están relacionado al concepto de resto- café, muy pocos competidores se concentran en la venta de café como producto principal. Dichos establecimientos tienen un ambiente aceptable, pero no llaman la atención suficiente de los clientes en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Luego de percibir dos necesidades, por parte del emprendedor y el consumidor, se quiere investigar sobre la factibilidad de la implementación de una cafetería con el concepto de tienda de café y chocolate en Manta, que cumpla y supere las expectativas del cliente, con respecto al ambiente, el producto y servicio.

1.2. Objetivo

Desarrollar un modelo de negocio, para un punto de venta de café y chocolates, mediante la investigación científica y de mercado, para satisfacer las necesidades existentes del estrato socio económico medio, medio alto y alto de la ciudad de Manta.

1.3. Objetivos Específicos

- Elaborar una investigación de mercado, por medio del levante de información general en internet y encuestas dirigidas al segmento de la población del estrato económico medio, medio alto y alto de la ciudad de Manta.
- Realizar un plan comercial que, para lograr un posicionamiento, retener clientes y lograr las ventas propuestas por el proyecto, mediante una propuesta de valor atractiva para los clientes.
- Elaborar un plan de operaciones para la puesta en marcha del negocio, tomando en cuenta las deficiencias de la industria, para mejorar y lograr una ventaja competitiva frente a los competidores.
- Elaborar un plan financiero y manejo de costos eficiente, que permita el financiamiento de la puesta en marcha del negocio y su operación.

1.4. Hipótesis

- Si es importante para la población de Manta el buen servicio, el ambiente, y los productos, sería factible la implementación de una cafetería con el concepto de una tienda de café y chocolates Premium.
- Si hay suficientes clientes con alto poder adquisitivo para comprar los productos que se ofertan, el emprendimiento tendría éxito.
- Si el proyecto tiene costos fijos bajos, la rentabilidad del proyecto debería justificar la inversión en un periodo de 5 años.

1.5. Justificación

El Ecuador tiene un fuerte posicionamiento internacional, por ser un exportador de materias primas agrícolas, de alta calidad, y entre ellas el café y el cacao. Sin embargo, no es conocido por su calidad de productos elaborados y servicios, por lo cual surge la necesidad de aprovechar las materias primas de alta calidad de productos y darle valor agregado.

Adicionalmente, el proyecto pretende buscar un posicionamiento nacional e internacional, para ello se tomó como referencia, la ciudad de Manta en Manabí, que según los resultados de censos de población (INEC, 2010) crece en un 2% anual. En el aspecto económico la ciudad de Manta se encuentra relacionado directamente de con el desarrollo y crecimiento puerto multipropósito de movimiento de carga, de pesca, turística y carga en general. El gobierno nacional tiene entre sus prioridades convertir esta localidad en una zona logística de escala internacional, que integre estratégicamente el desarrollo del puerto, el aeropuerto, la implementación de una zona especial de desarrollo económico, con objetivos de conectividad internacional desde fuera y hacia adentro del continente (Autoridad Portuaria de Manta, 2012).

El gobierno aprobó la primera Zona Especial de Desarrollo Económico del país (ZEDE), la que estaría ubicada en la provincia de Manabí con el fin de promover el desarrollo económico que conlleva la construcción y operación de la refinería del Pacífico Eloy Alfaro, a 25 Km de la ciudad de Manta, que entrará en operaciones en el 2017, con una capacidad de 300,000 barriles de petróleo (Ministerio Coordinador de Producción, empleo y competitividad, 2013). Con estos antecedentes, se presume que la ciudad de manta se convierte en una de las ciudades de interés para emprendedores e inversores, que justifica en ese caso a la puesta en marcha y del proyecto.

2. Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Fuentes de información

La recolección de la información debe hacerse de una forma ordenada y sistemática, para que de forma coherente se pueda obtener resultados que contribuyan a la toma de decisiones. Adicionalmente, se debe seleccionar la información fiable, y considerar la distinción entre tipo de información primaria y secundaria

2.1.1. Información primaria

La información primaria es la que se debe buscar mediante la realización de estudios específicos de mercados, una vez agotadas todas las fuentes de información secundaria (Gallardo & Moreno, 1999)

2.1.2. Información Secundaria

La información secundaria es toda información que está disponible de forma pública, por organismos, universidades, y centros de investigación.

2.2. Plan de Negocio

Un plan de negocios es una descripción detallada, que ayuda a tener una perspectiva clara del negocio y del entorno. Además, el plan de negocios es una herramienta para comprobar la viabilidad y factibilidad de un modelo de negocio en el arranque y en el crecimiento.

Según (Abrams, 2013) Un plan de negocio se compone de áreas que son críticas para el éxito de un negocio, y en las cuales se encuentra dividido en:

2.2.1. Resumen Ejecutivo

Se considera lo más importante de un plan de negocio, donde se recauda información clara y concisa del negocio, con el fin de persuadir a los lectores a leer el resto del plan de negocio. En esta parte no importa mucho, que tan beneficioso es el producto, o la rentabilidad del mercado, o la tecnología que se va a implementar. El objetivo del plan del resumen ejecutivo es motivar al ente que quiera financiar el negocio. Lo que se considera más importante en el resumen ejecutivo son:

- El concepto de negocio básico tiene sentido
- Su negocio en sí ha sido bien planificado
- Existe un mercado bien definido
- Resaltar la ventaja comparativa
- Las proyecciones financieras son realistas
- Los inversionistas tienen una oportunidad para hacer dinero

2.2.2. Descripción de la empresa

El fin de la descripción, es comunicar los detalles básicos, para que el lector tenga una idea clara de la situación de la empresa y entre la información más importante debe contener:

- Localización
- El recurso humano y el líder
- Visión y misión de la compañía
- Etapa de desarrollo y lo que se pretende hacer
- Estado financiero
- Descripción del producto y servicio
- Patentes y licencias

2.3. Análisis del Entorno

2.3.1. Análisis PEST

Según (Chapman, 2004)El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

2.3.1.1. Político

En este factor se considera la siguiente información: Legislación actual del mercado local, legislación internacional, políticas gubernamentales, políticas en el comercio exterior, financiamiento e iniciativas, grupos de presión locales e internacionales.

2.3.1.2. Económico

El factor económico es fundamental y debe incluir información como: situación de la economía actual, tendencias en la economía, asuntos generales de impuestos, impuestos específicos a productos, ciclos de mercado, rutas de mercado, intereses y tasas de cambio.

2.3.1.3. Social

En el factor social se puede hacer referencia a las tendencias de estilo de vida, demografía, opinión y actitud del consumidor, punto de vista de los medios, puntos de vista de los medio, cambios de leyes que afecten factores sociales, imagen de marca, la tecnología y la empresa, patrones de compra del consumidor, moda y modelos a seguir, grandes eventos e influencias, acceso y tendencias de compra, factores étnicos y religiosos, publicidad y relaciones públicas.

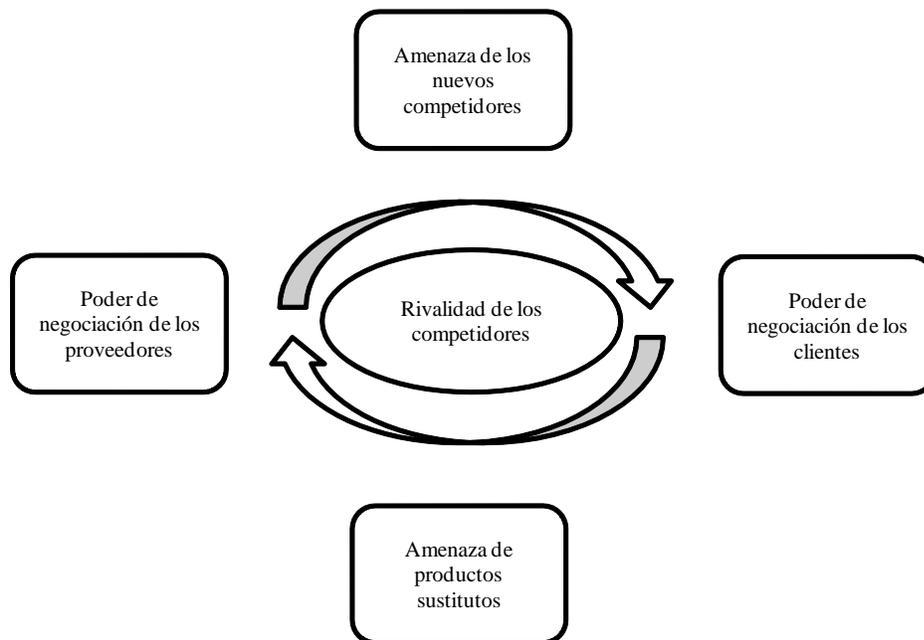
2.3.1.4. Tecnológicos

En el factor tecnología se considera los siguientes aspectos: desarrollos tecnológicos de los competidores, financiamiento para la investigación, tecnologías asociadas, madurez de la tecnología, capacidad y madurez de la manufactura, información y comunicación, legislación tecnológica, potencial de innovación y comunicación, acceso a la tecnología, y asuntos de la propiedad intelectual.

2.4. Análisis de la Industria

Para la descripción de la industria se hará un análisis de las fuerzas de Porter.

(Porter, 2009, pág. 32) La labor principal es hacer frente a la competencia, con el fin de diferenciarse. Para generar valor en sus negocios, va más allá que fijarse en los competidores como tal, a tomar en cuenta los factores de éxitos de la industria, poniendo en el escenario las siguientes fuerzas que moldean la competencia de un sector.



2.4.1. Amenaza de los nuevos competidores

La capacidad de los competidores de entrar en el mercado, ejerce presión sobre los precios y costos, influyen directamente en la capacidad de producción que tiene su efecto sobre la rentabilidad y liquidez. Cuando la amenaza de los nuevos competidores es alta, los competidores reducen precios e incrementan su inversión, para contrarrestar esta amenaza. Esta amenaza puede ser atenuada por las barreras de entrada que existan para participar en la industria.

2.4.2. Barreras de Entrada

Las barreras de entrada es un factor que favorece a los competidores establecidos y suponen un obstáculo para los nuevos aspirantes. Existen siete factores importantes que forman parte de una barrera de entrada:

- **Economías de escala**

Las economías de escala suponen un escenario en el cual los competidores gozan de precios favorables frente a la competencia, por manejar volúmenes altos. Además, esto permite diluir el costo fijo en una mayor cantidad de unidades vendidas.

- **Beneficios de escala por parte de la demanda**

Los compradores se ven influenciados por productos, que procedan de un vendedor de importancia, lo cual genera una red de compradores del producto que compiten por tenerlo, que se evidencia como una dependencia del mismo.

- **Costos por el cambio de clientes**

Esta barrera está ligada al costo de cambio de clientes, el cual genera un incremento en el costo fijo, por el cambio de especificaciones del producto u otras exigencias.

- **Requisitos de Capital**

Esta barrera es muy importante, ya que para ingresar se necesitan grandes volúmenes de recursos o altas inversiones para fondos operativos e inversiones en activos fijos.

- **Beneficios independientes del tamaño**

Esta barrera está condicionada por la calidad de los productos usualmente, sobre algún derecho de pertenencia de capital intelectual o una ventaja competitiva en otras áreas como accesos a materias primas, accesos a áreas geográficas, conocimiento del mercado, eficiencia en costos.

- **Acceso desigual a canales de distribución**

Estas limitaciones para un nuevo competidor, están orientadas en la penetración de canales de distribución y por ende desplazamiento de los competidores, por lo que debe esforzarse en promociones de ventas para estar presente en los canales.

- **Políticas restrictivas gubernamentales**

Es la influencia directa del gobierno para favorecer o restringir la entrada de un nuevo competidor, así como reducir las entradas como aumentarlas.

2.4.3. Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores importantes pueden ser muy influyentes en la hora de negociación de los inputs, lo que evidencia una desventaja en las exigencias por parte del comprador, a la vez que se transfiere costos por parte del proveedor al comprador. Esto pasa cuando se está obligado a comprar a un monopolio. Suele pasar, cuando el proveedor posee una patente, cuando sus productos no tienen un sustituto, la amenaza de los proveedores de entrar en la industria.

2.4.4. Poder de negociación de los clientes

Al contrario del poder de los proveedores, el poder de negociación de los clientes puede ser tan fuerte, que obliga a bajar precios y poner condiciones de plazos y calidad de los productos, lo cual no permite obtener beneficios importantes en la operación, esto sucede cuando la cantidad de compradores es reducida frente a la cantidad de proveedores. También, puede pasar que los productos sean tan estandarizados que no generen diferenciación.

2.4.5. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Los bienes sustitutos, son aquellos que cumplen una función similar y que en ausencia del bien ideal, el bien sustituto lo reemplaza. Otra de las ventajas de los sustitutos es la ventaja en costos, alta disponibilidad, entre otros beneficios.

2.5. Modelo de Negocios

Según (Richard G. Hamermash, Paul W. Marchall, Taz Pirmohamed, 2002) un plan de negocio es el conjunto de decisiones principales y disyuntivas básicas de un negocio, las cuales son utilizadas por una empresa para generar beneficios. En general esas decisiones y disyuntivas se dividen en 4 grupos:

- ➔ Fuentes de ingresos
- ➔ Generadores de costos
- ➔ Tamaño de la inversión
- ➔ Factores críticos para el éxito de la empresa

2.6. Investigación de mercado

Según (Pope, 2002), la investigación de mercado proporciona información para disminuir el riesgo al anticipar los deseos y necesidades de sus mercados. Además, ayuda a tomar decisiones en el plan de mercadeo y a determinar si el producto o servicio que se va a lanzar es aceptado por los consumidores. Para realizar una investigación de mercado se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar la oportunidad
- Planear la acción
- Ejecutar el plan
- Evaluar los resultados
- Revisar y hacer las debidas modificaciones

La estrategia de investigación de mercado debe concentrarse en el desarrollo y construcción de temas importantes. En esta etapa lo más común es que los estudios de investigación se concentren en las siguientes áreas:

- Pruebas de concepto
- Pruebas del producto
- Cumplimiento del concepto
- Pruebas del nombre pruebas del empaque
- Investigación de la publicidad
- Pruebas de ventas simuladas
- Seguimiento.

(Kotler & Armstrong, 2003)

Según (Padilla, 2006) el diseño de una investigación de mercado se deben considerar algunos aspectos de carácter general, tales como:

- Comprobar la existencia de un mercado insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo.
- Introducir en ese mercado el producto objeto del estudio.

- Demostrar que es posible producirlo una vez que se verificó que no existe una restricción en el abastecimiento de las materias primas.
- Demostrar que es económicamente rentable la operación.

2.7. Segmentación

Según (Pascual, pág. 1) La toma de decisiones en cualquier empresa es elegir correctamente el mercado al que se le va a ofrecer el producto o servicio, con el fin de satisfacer una necesidad que tenga como resultado un beneficio económico - social.

La segmentación de consiste en dividir el mercado en grupos de potenciales consumidores, que se distingan por característica, comportamientos o necesidades. Además, los consumidores deben ser claramente identificados, y deben tener un grado de homogeneidad.

Hay dos tipos de Segmentación:

Segmentación basada en los beneficios buscados por los consumidores

Esta segmentación se basa en ofrecer un producto o servicio con características específicas que busca un determinado grupo de consumidores.

Segmentación basada en características observables de los consumidores

En este tipo de segmentación se basa comúnmente en características demográficas (género, edad, ingresos), posición geográfica, estilos de vida, o conductas de determinados potenciales clientes. (Sarvay & Elberse, 2005)

El proceso de segmentación implica hacer un análisis de las variables descriptivas del consumidor, para definir los factores determinantes de las diferencias más significativas en su comportamiento frente al producto.

Identificar y aislar los segmentos más importantes, escoger el más prometedor, concretar las características del subgrupo o subgrupos elegidos. La elección de las variables a que nos enfrentamos y a la información disponible.

2.8. Marketing Mix

El marketing mix es un conjunto de técnicas y herramientas que permite desarrollar una estrategia comercial. Las variables que se consideran importantes para el desarrollo de la estrategia fueron analizadas en primera instancia por el profesor Neil H. Borden en 1950, no con la finalidad de implementación, pero sí de análisis. El autor recoge una lista de doce elementos (**ver Anexo1**), que tiene que ser tomada desde la perspectiva del consumidor. Luego estas fueron reducidas a cuatro variables que en resumen son variables que influyen en el marketing, este estudio lo hizo el profesor Jerome McCarthy, considerando las 4 P's más importantes que son, producto, precio, promoción, plaza (Groucutt, Leadley, & Forsyth, 2004).

2.8.1. Producto

El producto, es todo aquello que se ofrece sea este tangible o intangible, con el fin de satisfacer un deseo o una necesidad.

Según (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) Para preparar el producto que se va a ofertar, hay cinco dimensiones que conforman las dimensiones que forman la jerarquía de valor para el consumidor. El nivel fundamental es el beneficio central, es aquel producto o servicio que el cliente quiere. En el segundo nivel se encuentran los productos básicos, que solo satisfacen una necesidad elemental. En el tercer nivel es el producto esperado, que se basa en que el producto tiene todas las características que el cliente espera. El cuarto nivel es el producto aumentado, quiere decir que en este caso el producto sobrepasa las expectativas del consumidor.

La diferenciación por producto o servicio, contempla cuando se modifican las características del producto o servicio, pero que se complementan con la característica básica.

2.8.2. Precio

Según (Nagle, Holden, & Holden, 1998). Para fijar el precio, primero se analiza al cliente con el fin de determinar su senilidad a la compra del producto. Una decisión efectiva debe incluir una mezcla óptima de restricciones financieras, y condiciones de mercado. Por ende, se considera para la fijación de precios son los costos y demanda.

La estrategia de precio debe ir orientada a la propuesta de valor que se tiene y al segmento de mercado objetivo.

2.8.3. Promoción

La promoción como variable del marketing mix, se define como a la comunicación que hace posible el intercambio. La promoción tiene 4 niveles de comunicación; Informar de una marca o beneficio de un producto, persuadir de la conveniencia de hacer un intercambio, recordar los intercambios anteriores y estimularlos hacia el futuro, por ultimo crear un posicionamiento (Bigné, 2003).

2.9. Estrategia de Operaciones

La estrategia de las operaciones debe alinearse con la estrategia global de la compañía.

En primer lugar para hacer una estrategia de operaciones, se toma en cuenta el ambiente y la industria donde se pretende competir, hacer un análisis de las fortalezas, debilidades internas, las oportunidades y amenazas. Sobre la base de la información recaudada se forma una estrategia en la operación cuando se hace un análisis de productos y procesos, con el que se establece cuáles son los puntos fuertes y débiles, para fijar objetivos a corto y a largo plazo.

En las empresas de servicio los factores que inciden directamente en la fortaleza y debilidad de las mismas para enfrentar a la competencia.

- La coordinación inter-áreas (en particular marketing, ingeniería, y operaciones)
- La funcionalidad, flexibilidad, agilidad, y adecuada localización y distribución de instalaciones.
- La adecuación de los sistemas, para tener la más alta disponibilidad de la información necesaria para las operaciones.
- La política y la práctica de la administración de personal.
- La comparación sin complacencias con la competencia.

Sobre esta base se puede determinar, evaluar y seleccionar la estrategia que permita establecer políticas, que en definitiva lleguen a formar parte del plan estratégico de la compañía.

La elaboración de la estrategia en operaciones tiene como objetivo tener un plan de acción a largo plazo, de acuerdo con los objetivos generales de la organización, para ello, su contenido general cuenta con:

- Objetivos operativos a largo plazo
- Estrategias operativas

- La distribución de recursos entre productos y funciones
- Los criterios para tomar decisiones

La estrategia de operaciones tiene dos funciones básicas:

- Configurar un marco de referencia para la planificación y control de la operación
- Fijar pautas para evaluar el aporte de la operación a los objetivos generales de la empresa.

Hay dos decisiones que se toman con respecto a la elaboración de la estrategia, estas son:

- Las decisiones de posicionamiento; que se refieren a la fijación de objetivos a largo plazo, establecer las prioridades competitivas. la creación de criterios sobre la gestión de la calidad, selección de productos y procesos.
- Las decisiones de procesos.- Se refiere al diseño de productos y procesos, las características deseadas de mano de obra, la definición de tecnologías a utilizar, la determinación de la capacidad a largo plazo, la definición de las localizaciones, la distribución interna de las plantas, y los modos de aprovisionamiento.

(Arnoletto, 2007)

2.9.1. Lean manufacturing

El Lean manufacturing, en la actualidad es un modelo de gestión, que tuvo sus inicios en la empresa automovilística, el investigador John Krafcik de MIT, que hizo un comparativo de la producción en masa de automóviles y evidenció la eficiencia de las plantas de producción Japonesas, frente a la producción en los Estados Unidos. El termino Lean nace aduciendo una descripción de la eficiencia en la producción que se traduce al español como liviano, o balsa (Madariaga, 2013).

2.9.2. Filosofía Kaizen

Según (FUNDIBEQ, 2010) el Término Kaizen se deriva de Kai “cambio” y Zen “mejora”, lo que en español se resume en la filosofía de mejora continua.

El objetivo de esta filosofía es involucrar a todo los colaboradores de una organización a la mejora continúa.

La filosofía Kaizen, está relacionada directamente con el éxito de la empresa japonesa Toyota Motor Corporation, lo que surgió como una cultura de mejora continua.

El objetivo de introducir el Kaizen en las organizaciones es promover una cultura de mejora en la calidad, para conseguir resultados financieros sostenibles. Este modelo incluye herramientas para la mejora del flujo operativo, en el mantenimiento de los equipos, en la calidad de los productos y servicios.

La misión de un sistema lean de mejora continua es promover el desarrollo de la organización de forma que se garantice la competitividad. Para lograr este objetivo, es necesario involucrar a todos los colaboradores involucrados, introducir indicadores de acuerdo a los objetivos de mejoras en términos de calidad, costos y servicio al cliente.

(KAIZEN®)

2.10. Plan de Recursos Humanos

Un plan de recursos humanos comienza por un análisis, luego se llega a un diagnóstico, se plantean unos objetivos, se toman las diferentes acciones y se le da el seguimiento respectivo.

El primer paso para realizar un plan de recursos humanos comienza por el análisis, donde se busca identificar indicadores cuantitativos de la gestión de recursos humanos estos pueden ser los siguientes:

- ➔ Costo de la mano de obra
- ➔ Nivel de absentismo
- ➔ Índices de siniestros, frecuencia, gravedad
- ➔ Horas e formación por empleado.

Estos indicadores cuantificables, dejan de lado indicadores más generales de la empresa y que son fundamentales para llegar a un diagnóstico:

2.10.1. Análisis de los procesos, y sistemas de Recursos Humanos

Este análisis debe contemplar.

- ➔ La cantidad de procesos y procedimientos estandarizados implementados por la organización.
- ➔ El rigor en la definición del proceso, fases del proceso de operaciones, y procedimientos para realizar esas labores.

2.10.2. Selección de personal

El recurso humano es un recurso crítico, y fundamenta para el éxito de una compañía, al formar un equipo de trabajo de calidad y formado por personas brillantes, sentamos una base sólida para la excelencia.

En un proceso de reclutamiento, tiene como objetivo aumentar la cantidad de solicitantes que cuentan con una calificación que cubre los requisitos del puesto. La meta de una selección a busca reducir dicha cantidad, con la finalidad de quedarse con aquellas personas que cumplen con la calificaciones adecuadas.

El primer paso para la selección empieza en el análisis del puesto, que comienza con una descripción del puesto donde se detectan funciones que debe cumplir la persona, al mismo tiempo se identifican conocimiento y habilidades requeridas para el puesto.

En el proceso de la selección varía con el tipo de puesto que se desea cubrir. No todos los solicitantes recorren todos los pasos de una selección. Algunos son rechazados después de la entrevista, otros después de las pruebas, hasta llegar a Los seleccionados finales.

2.10.3. Información, comunicación y participación

Un recurso humano dotado de un buen nivel información y comunicación están preparados para generar mayor valor para las organizaciones. Así como promover la participación, creatividad e innovación se han incluido dentro de estas responsabilidades.

2.10.4. Formación y desarrollo profesional

La formación y desarrollo profesional son dos áreas, departamentos o, simplemente funciones que tienen como misión enriquecer y añadir valor al capital intelectual de la empresa.

2.10.5. Sistemas de información

Los sistemas de información están directamente relacionados a los tableros de control, esta información se encuentra en forma de indicadores de desempeño.

2.10.6. Compensación y beneficios

La compensación es muy importante en la empresa, ya que es un factor muy importante para el recurso humano, considerando que una remuneración que se encuentre por debajo de la media de mercado, la empresa corre el riesgo de tener una alta rotación, estas remuneraciones no necesariamente deben ser tangibles, hay otros beneficios que se incluyen como compensación.

(Aguilar, 2008)

2.10.7. Motivación

(Chinchilla, 2000)

La teoría motivacional, se distinguen 3 motivos por el cual las personas se mueven, estas son las siguientes:

2.10.7.1. Motivos extrínsecos

Se relaciona con la remuneración material por hacer determinado trabajo.

2.10.7.2. Motivos intrínsecos

Son todos esos motivos que no son materiales, pero que le llenan de satisfacción al sujeto, un claro ejemplo es el aprendizaje, porque le apasiona su trabajo, etc.

2.10.7.3. Motivos trascendentales

Contempla a todos los efectos que producen las decisiones de una persona, dentro del entorno de la empresa como en el entorno macro.

Estos motivos serán los componentes de la motivación. Generalmente todas las personas tienen un poco de cada uno de estos motivos, pero en determinadas circunstancias, y dependiendo de la persona se mueven más por una de aquellas.

Entonces se puede decir:

Motivación = f (motivación extrínseca, motivación intrínseca, motivación trascendental)

(Esto quiere decir que la motivación, está en función de las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales)

2.11. Plan Financiero

Estructura del capital

El análisis de la estructura del capital se refiere a la fuente de fondos que existen para financiar las operaciones de la compañía. Determinar cuánto se requiere como capital propio y cuanta deuda resiste la empresa, todas estas decisiones son estratégicas.

El apalancamiento desde el punto de vista tradicional es bueno porque incrementa los ingresos, siempre y cuando la tasa de interés de la deuda sea menor que el rendimiento de la compañía. Con esta premisa se puede decir que cuando la

rentabilidad de los activos es mayor que la tasa de interés de la deuda, el accionista gozará de mayor rentabilidad, por lo que convendría incorporar más deuda.

Sin embargo a medida que adquirimos deuda a la empresa la tasa de interés de esa deuda va aumentando, debido que a mayor deuda, hay mayor riesgo. Como el acreedor está dispuesto en asumir ese mayor riesgo, éste va a exigir mayor rentabilidad por su dinero.

Para determinar el costo de capital de la empresa, tomaremos como referencia el WACC

El costo promedio ponderado del capital (WACC)

WACC: Es la proporción del de los recursos propios sobre el capital, que multiplica por el rendimiento patrimonio y le suma la proporción de la deuda sobre el capital por tasa de la deuda.

$$WACC = ((20\% * (1000/500 + 1000)) + ((500/500 + 1000) * 10\%))$$

A medida que la WACC es menor que el costo del capital, la empresa sería más rentable, ya que tiene menos costos sobre el capital.

Si el aumento de deuda, aumenta el riesgo, la tasa irá incrementando, por consiguiente la WACC aumentaría.

(Sanchez & Romero, 2002)

2.11.1. Modigliani y Miller

Según (Modigliani & Miller) la incorporación de deuda a una empresa genera riesgo. El riesgo financiero se deriva del apalancamiento financiero y el default, por incumplimiento de pago. La tasa de interés debería ser mayor a medida que se exista mayor riesgo de la empresa en caer en un default.

Proposición I

Modigliani y Miller consideraron que la estructura del capital no modifica el valor de la empresa, sólo altera la manera en que se distribuye ese valor.

Lo que importa es cuanto puede generar el activo de la empresa porque el resto es mera distribución de los ingresos que genere ese activo.

Proposición II

Una mayor proporción de deuda sobre capital, hace más rentable el capital propio. Debido al mayor riesgo de los accionistas por invertir en una empresa con deuda. La fórmula se deriva de la fórmula del costo medio ponderado del capital (WACC).

Estas premisas son verdadera si:

- No existe impuesto
- No existen costos de transacción
- Si las tarifas son las mismas

$$k_e = k_0 + D/E (k_0 - k_d)$$

k_e es la tasa requerida de rendimiento por los accionistas

k_0 es el costo del capital medio ponderado (WACC)

k_d es la tasa del prestamos, o deuda.

D/E es el ratio deuda / capital.

Teorema Modigliani y Miller con impuestos

En este caso se afecta el valor de la empresa, debido a los intereses que se paga por la deuda es un gasto, a efectos del cálculo de impuestos sobre beneficios mientras que el dividendo no es un gasto para el cálculo. Esto quiere decir que, a mayor endeudamiento hay más ahorro fiscal. Por lo tanto este ahorro en el modificará el valor de la empresa.

Proposición I

$$V_U - V_L = V_U + t \times D$$

Proposición II

$$k_e = R_0 + D/A \times (r_0 - k_t) (1-t)$$

k_e es la tasa requerida de rendimiento sobre el capital

R_0 es la rentabilidad que demanda el accionista

K_0 es el costo de capital medio ponderado o WACC

k_i o k_d es la tasa de rendimiento requerida de los préstamos o tasa de endeudamiento.

D/A es el ratio deuda sobre capital

3. Capítulo III Plan de Negocio

3.1. Descripción del negocio

El modelo de negocio a presentar espera tener una ventaja competitiva sobre la competencia en operaciones, satisfacción del cliente, a través de una combinación acertada de producto, ambiente y servicio. Adicionalmente, se pretende gestionar los productos eficientemente, para reducir desperdicios y por ende los costos operativos.

Socios clave:

- Proveedores de materias primas,
- Mano de obra especializada en la propuesta de valor

Recursos claves

- Materias primas
- Equipamiento
- Local

Actividades clave

- Procesamiento de producto
- Servicio al cliente
- Gestión de ventas

3.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es una combinación de 3 factores críticos.

El ambiente de del local, brindará espacios para la interacción social, al aire libre y dentro del local, en un ambiente confortable, relacionando el café y el chocolate con el arte de la preparación.

El recurso humano, estará preparado para ofrecer al cliente un producto de alta calidad con atención personalizada, para lo cual recibirán cursos de expertos baristas. Adicional a esto, tendrán un entrenamiento en atención al cliente, y de buenas prácticas de manufactura.

El producto final, será el resultado de materias primas de alta calidad café arábigo, y licor de cacao fino de aroma. Los productos finales serán; tasas calientes de café y chocolate, fondues de chocolate, café en sus múltiples presentaciones y mezclas. Productos complementarios, se usarán inputs no perecederos, entre ellos almendras nueces elaborados dulces de leche tradicional, y un porcentaje no mayor del 20%, de productos frescos. El producto y servicio que se va a ofrecer tiene que superar las expectativas del cliente.

Canales de venta

El canal de venta principal será el punto de venta, que será la carta de presentación combinado con la excelencia en atención al cliente. Adicionalmente, los canales informativos son muy importantes, para lo cual se va a invertir en promoción y ventas.

Relación con los clientes

Se usarán tarjetas de clientes frecuentes, y de alto consumo. Además, se les brindará productos sorpresas en sus cumpleaños, descuento en productos de consumo en el mismo local, y eventos para fechas importantes como San Valentín, Navidad, entre otras fechas importantes.

Segmento del mercado

El segmento de mercado al cual está dirigido a las familias que conforman el estrato A, B, y C de la población urbana de la ciudad de Manta, la cual suma un 35.10% de la población. Otro segmento, es el turístico, para el cual el producto que se va ofrecer es el ideal.

Los clientes, para nuestro producto, son adultos del estrato socioeconómico medio y medio alto, jefes de hogar que forman parte de la población económicamente activa.

Estos clientes se caracterizan por ser exigentes en cuanto a calidad y servicio.

Los clientes tienen ingresos medio y altos, frecuentan locales de este tipo cuando van de compras, y los fines de semana cuando comparten en familia.

Los consumidores, tienen características culturales muy marcadas, respecto a los alimentos, prefieren alimentos tradicionales.

Costos

La estructura de costo de se divide por una parte fija y una variable, entre los costos fijos se encuentran: salarios, mantenimiento del local,

Los costos variables representan la materia prima y los empaques de los productos.

Productos que no sean relacionados con el café y el chocolate serán terciarizados.

El costo variable ronda entre 40 y 45% del valor del producto.

3.2.1. Contexto

3.2.1.1. Político

- Existe estabilidad política desde el 2007, con un gobierno centrado en políticas socialistas, acentuadas en la constitución.
- Los poderes del estado está dividido en poder ejecutivo, legislativo, judicial, electoral, y participación ciudadana.
- El país está dividido en gobiernos autónomos, por cantones y provincias.
- El gobierno tiene alta participación en los proyectos estratégicos.
- El gobierno invierte constantemente en obras de infraestructura, educación y salud.
- Dentro de las políticas de desarrollo económico el gobierno del ecuador impulsa la reactivación del sector cafetero y cacaoero del país (MAGAP, 2013)

3.2.1.2. Económico

- El PIB per cápita del 2013 US\$4,704
- La economía depende de la exportación de materias primas agrícolas, y explotación de petróleo.
- Crecimiento económico del país es de 4.4% anual (El Telegrafo, 2013)
- La tasa de desempleo en ecuador es de 4.6 y 44.7 %, la Población económicamente activa es de 7 millones (Diario Hoy, 2013)
- La inversión pública y privada asciende a 22495 millones de dólares.

3.2.1.3. Social

- La población del Ecuador está estratificada en niveles socioeconómicos alto 1.9%, medio alto con 11.2%, y de ingresos medios 22.8%.
- El ecuatoriano usa su tiempo libre en promedio 3 horas por semana a la interacción social, 8.4 horas en alimentarse, 3.9 horas en asistir a eventos culturales, 7.9 horas en compartir con la familia, y 39.4 horas al trabajo, etc. (INEC, 2012)
- En promedio un ecuatoriano se bebe 115 tazas de café al año (Diario Hoy, 2010)

3.2.1.4. Tecnológico

- El 8.4% de la población ecuatoriana tiene teléfonos celulares inteligentes
- El 69.8% de la población que tiene celular inteligente usa el internet como fuente de información.
- El 78.8% de la población posee teléfonos celulares en el Ecuador
- El 31.4% de la población usa el internet.(INEC, 2011)
- Entidades en el Ecuador que hacen Investigación y desarrollo so: el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas (CENAIM), Escuela Politécnica Nacional (EPN), Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), Instituto Nacional de Higiene, Instituto Nacional de Pesca, Pontificia Universidad Católica, Universidad Central del Ecuador, Universidad de Cuenca, Universidad de Guayaquil, Universidad Técnica de Ambato, y Universidad San Francisco de Quito.
- Red Nacional de Ciencia y Tecnología (RENACYT): apoya la conformación de redes de investigación en las que se incluyen universidades, centros de excelencia, entidades públicas y privadas relacionadas con la CTI;
- A nivel institucional, existen convenios del SENACYT con el Centro Internacional de Investigación Científica en Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; y el Centro Latinoamericano de Física (CLAF).
- Ecuador se encuentra en el puesto 96 sobre 144 naciones en aprovechamiento de tecnologías de la información. En el Ecuador se encuentra 350 empresas desarrolladoras de software (El Comercio.com, 2013)

3.2.2. Compañía

El objetivo de este estudio, es la creación de un punto de venta de café y chocolate, orientado en excelencia en servicio al cliente y en el confort

Visión

Ser la marca líder en el mercado de café y chocolates en el Ecuador y en el exterior, ofreciendo productos Premium acompañados del mejor servicio y ambiente, para ofrecer una experiencia única para satisfacción de los clientes.

Misión

Implementar un modelo de negocio que sea eficiente frente a la competencia, buscando siempre la mejora continua de sus procesos, para lograr ser el líder en el mercado.

Descripción del Negocio

- Esta empresa se dedicará a la venta de café y chocolates al detalle con un valor agregado de servicio, y los productos se venderán exclusivamente en los puntos de venta.
- El establecimiento estará ubicado en lugares de alto flujo de personas, cerca de supermercados, centros de negocio o sectores, donde frecuentan personas con características similares a nuestro al segmento objetivo.
- El recurso humano será entrenado para brindar el mejor producto y servicio
- La ambientación y el diseño estarán en manos de profesionales expertos en tendencias del consumidor.
- Se tendrá como proveedores claves, a productores de café y la industria de dulces artesanales.
- El producto que se ofrezca debe sobrepasar las expectativas del consumidor.
- Serán utilizados medios de comunicación audiovisual para la promoción de los productos.

3.2.3. Competencia

Dulce y Cremoso:

Es una cafetería especializada en las ventas de productos de pastelería para eventos y ventas al detalle en tres puntos de venta en la ciudad. Es la marca líder en el mercado en posicionamiento y ventas, se destaca por la calidad de sus productos, y mejor ambiente frente a la competencia existente. La ubicación estratégica de los locales, y la ausencia de competidores en su segmento, ha permitido un crecimiento elevado de sus ventas.

En la operación este competidor, maximiza su rotación de inventarios, con la elaboración de dulces y pasteles para eventos sociales.

Verde y Café

Cafetería tradicional, se ajusta al concepto de resto café, tiene un toque tradicional, altamente diversificados en los productos.

Green House

Relacionada a un resto café, especializado en la venta de comida, y atiende en la mañana y tarde.

La ubicación es céntrica, es reconocido por su servicio, por parte de los consumidores.

3.2.4. Colaboradores

Proveedores;

Son un recurso clave para el éxito, con el fin de garantizar la calidad en las materias primas. Los proveedores serán pequeñas industrias, con el cual se pretende tener una relación de largo plazo. Proveedores de café, chocolate, dulces artesanales.

Recurso Humano;

El recurso humano es esencial para garantizar el servicio.

El perfil de los colaboradores, jóvenes universitarios. Se le brindarán cursos de entrenamiento y perfeccionamiento en atención al cliente y en procesamiento de los productos.

Los incentivos están en función de las ventas, satisfacción del cliente, y las buenas prácticas d manufactura.

3.3. Análisis de la Industria

3.3.1. Amenaza de nuevos competidores

En la industria de ventas de café y chocolates, en el concepto de cafetería o tienda de café, se percibe una gran amenaza de nuevos competidores, debido a las variables en cuestión en la **Tabla 1**. Las grandes empresas, tienen poca ventaja en costo, en comparación a posibles nuevos aspirantes, existen pocas marcas reconocidas y sus clientes no incurrir en costos significativos para cambiarse de proveedores. Sin embargo a pesar de la existencia de competidores, que suman alrededor de 7, no tienen una estrategia clara el manejo de recursos, lo que ha permitido el crecimiento de un solo participante en la industria.

Esta amenaza debe ser contrarrestada por una estrategia dirigida en las variables medulares, para crear barreras de entrada, que antagónico a la amenaza sería: Lograr un posicionamiento de marca, buscar una eficiencia en costos, y que la propuesta de valor se convierta en un producto difícil de replicar.

Tabla 1. Matriz de análisis de nuevos competidores

Cuestionamiento de la variable	Escala 01-jul	Ponderación	Puntaje
Las grandes empresas, ¿tienen pocas ventajas de costo en el segmento de la industria donde usted compete?	4	20%	1.20
¿Existen pocas marcas claramente identificadas en su industria?	6	20%	1.2
¿Los clientes, deben incurrir en costos relativamente bajos para cambiarse de proveedores?	7	20%	1.4
¿Se requiere poco capital para entrar a su industria?	4	10%	0.3
¿Los nuevos competidores en su industria, enfrentarían dificultades para obtener acceso a los canales de distribución?	3	10%	0.3
¿Los nuevos competidores en la industria enfrentarían pocas dificultades para obtener gente entrenada?	3	10%	0.3
¿Existen licencias, permisos, seguros, calificaciones, otros que sean fáciles de obtener?	3	10%	0.3
Total		100%	4.7

Fuente: Adaptado y modificado de la matriz Análisis Estructural de la industria, (Ribadeneira, 2012), material de clases para la discusión en la materia de política de empresas en el IDE business school.

*Las variables que se tomaron en consideración y su metodología de puntuación, fue desarrollado por el autor, con base en un análisis observatorio de la industria

3.3.2. Poder de negociación de clientes

El poder de negociación del cliente es bajo, debido que existen muchos compradores con respecto a la oferta, compran en pocos volúmenes por ser un modelo de negocio al detalle. Por consiguiente, esta fuerza beneficia a la industria participante. Sin embargo, no quiere decir que no tengan poder de negociación, es claro que los clientes tienen un poder de negociación porque no debe de incurrir en altos costos para cambiarse de proveedor.

Para contrarrestar esta amenaza es indispensable crear una marca con la que se identifiquen los consumidores para mantener una demanda constante de los productos.

Tabla 2 Matriz del poder de negociación de los clientes

Cuestionamiento de la variable	Escala 01-Jul	Ponderación	Puntaje
¿Existe poco número de compradores comparado contra el número de empresas?	2	20%	0.4
¿Son los clientes compran grandes volúmenes?	2	20%	0.4
¿Los clientes enfrentarían bajos costos de cambiar de proveedores?	5	20%	1
¿Existen factores que impiden que los compradores pudieran desarrollar ellos mismos su producto o servicio?	4	15%	0.6
¿Son los clientes sensibles al precio?	4	15%	0.6
¿Son los clientes negocios rentables / viables?	5	10%	0.5
Total		100%	3.6

Fuente: Adaptado y modificado de la matriz Análisis Estructural de la industria, (Ribadeneira, 2012), material de clases para la discusión en la materia de política de empresas en el IDE business school.

*Las variables que se tomaron en consideración y su metodología de puntuación, fue desarrollado por el autor, con base en un análisis observatorio de la industria

3.3.3. Amenaza de Sustitutos

Existen muchos sustitutos para estos productos, entre ellos la entrada de tecnologías económicas, para la obtención de un café de calidad, o productos de chocolates, esto representa una amenaza constante en la industria. Sin embargo, la propuesta de valor no tiene que está orientada solo a satisfacer las necesidades de tomar café, sino de brindar un espacio donde el ir a tomar un café o un chocolate se convierta en una experiencia agradable, en un ambiente de confort.

Tabla 3 Amenaza de sustitutos

Cuestionamiento de la variable	Escala 1 – 7	Ponderación	Puntaje
¿Existen productos y servicios que podría sustituir al que usted entrega?	5	20%	1
¿El desempeño de los sustitutos justifica su precio menor?	3	20%	0.6
¿Los clientes enfrentarían bajos costos de cambiar a sustitutos?	7	20%	1.4
¿Los clientes tienen realmente un sustituto que valga la pena?	3	20%	0.6
¿Los sustitutos se los puede encontrar con facilidad?	6	10%	0.6
¿Los clientes difícilmente cambiarían su producto / servicio?	3	10%	0.4
Total		100%	4.6

Fuente: Adaptado y modificado de la matriz Análisis Estructural de la industria, (Ribadeneira, 2012), material de clases para la discusión en la materia de política de empresas en el IDE business school.

*Las variables que se tomaron en consideración y su metodología de puntuación, fue desarrollado por el autor, con base en un análisis observatorio de la industria

3.3.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, lo podemos identificar en la tabla con una calificación de 3.05 sobre una escala de 7. Las materias primas de buena calidad se la pueden encontrar de varias fuentes. Para los proveedores es muy importante tener un cliente que le demande productos constantemente y que pague un precio justo por sus productos.

Los proveedores no tienen los recursos necesarios para entrar a competir en la industria para el mercado objetivo.

Tabla 4 Poder de negociación de los proveedores

Cuestionamiento de la variable	Escala 01-jul	Ponderación	Puntaje
¿Los inputs son estándares en lugar de únicos o diferenciados?	3	20%	0.6
¿Cambiar de proveedor, significa costos importantes?	2	20%	0.4
¿Mis proveedores no tendrían dificultades en entrar en mi negocio?	3	20%	0.6
¿Es difícil sustituir los inputs?	7	10%	0.7
¿Existen pocos proveedores potenciales?	2	10%	0.2
¿Los proveedores pueden imponer sus precios?	2	10%	0.2
	5	5%	0.25
¿Es mi negocio la fuente de mis inputs es importante?			
	2	5%	0.1
¿Los costos de los inputs tienen un impacto significativo en el total de los costos?			
Total		100%	3.05

Fuente: Adaptado y modificado de la matriz Análisis Estructural de la industria, (Ribadeneira, 2012), material de clases para la discusión en la materia de política de empresas en el IDE business school.

*Las variables que se tomaron en consideración y su metodología de puntuación, fue desarrollado por el autor, con base en un análisis observatorio de la industria.

3.3.5. Rivalidad entre los competidores

Actualmente existen participantes en la industria, de los cuales un competidor capta el 72% del mercado, por la ausencia de una competencia fuerte, la amenaza es alta por la facilidad de entrar en el mercado.

Con un puntaje de 5.6 sobre podemos decir que es una industria donde la rivalidad es alta, debido que la industria está creciendo, las barreras de salida del negocio no son altas, ya que los activos son fáciles de desmontar.

Tabla 5 Rivalidad entre los competidores

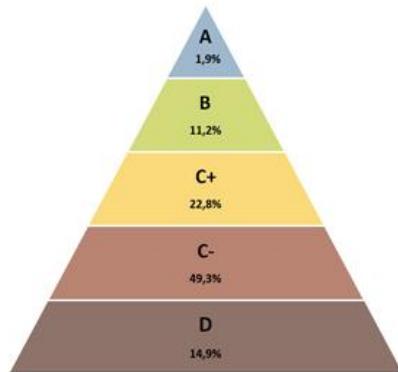
Cuestionamiento de la variable	Escala 01-jul	Ponderación	Puntaje
La industria está creciendo	7	20%	1.4
Existen importantes diferencias del producto y de las marcas entre los competidores	6	20%	1.2
Los competidores son diversificados más que especializados	7	20%	1.4
Las barreras de salida no son altas porque no hay inversiones grandes que desmontar, o contratos de largo plazo que hon	6	20%	1.2
Mis clientes deberían incurrir en costos importantes para cambiarse a un competidor	2	20%	0.4
Total		100%	5.6

Fuente: Adaptado y modificado de la matriz Análisis Estructural de la industria, (Ribadeneira, 2012), material de clases para la discusión en la materia de política de empresas en el IDE business school.

*Las variables que se tomaron en consideración y su metodología de puntuación, fue desarrollado por el autor, con base en un análisis observatorio de la industria

4. Capítulo IV: Investigación de Mercado

La investigación de mercado se desarrolló en la ciudad de Manta en la provincia de Manabí, en el segmento al cual se pretende penetrar, la encuesta se la hizo un representante por hogar.



Fuente: INEC; Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico

Según datos de la investigación de tipo secundaria, la población de Manta es 217,553 en el área urbana con un promedio de 3.91 miembros por familia, lo que representa 55640 familias, distribuidas en los estratos A, B, y C de la población la cual suma una totalidad del 19530 familias que es igual al 35.10% de la población.

4.1. Objetivo de la investigación

- Determinar el tamaño del mercado real
- Frecuencias de consumo
- Posicionamiento de marcas
- Preferencia de los consumidores

4.2. Método y recopilación de la información

Entrevistas telefónicas con nuestro sistema R.D.D. (Random Digit Dialing) a la base de datos que conforman la población objetivo. El cuestionario de la investigación (ANEXO 2)

4.3. Diseño y selección de la muestra

El tipo de muestreo utilizado es el muestreo por estratos socioeconómicos.

Tamaño Muestral:

Para el cálculo del tamaño de la muestra se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde se reemplazó la fórmula con los siguientes datos.

N = 19530 habitantes con características de la población objetivo.

Z = 95% de confianza, es el cuantil de una distribución Normal que equivale a 1.96

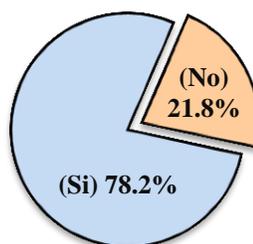
e = 5.0% Error para tamaño muestral.

$\sigma = 50\%$ Probabilidad de que el evento ocurra (50%, es el porcentaje máximo de dispersión)

El total de la muestra es de **380**

4.4. Desarrollo de la Investigación de mercado

La distribución de las edades de los encuestados, permite determinar hábitos y preferencias del consumidor. Las encuestas se hicieron en una población de 380 unidades, entre personas de un rango de edad de 25 a 55 años, jefes de hogar, con ingresos altos, medios altos y medios. El tamaño de la familia de los encuestados se encuentra alrededor de 4 personas.

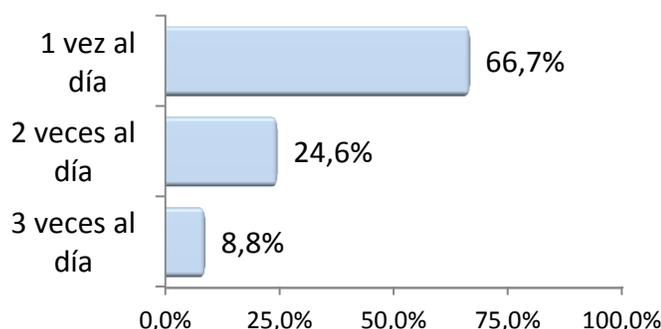


4.5. Consumo de café

Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.

De 380 encuestas que representa una población del 100% el 78% consumen café por lo menos una vez al día, en valores absolutos es 297 encuestados toman café.

En valores absolutos en la ciudad de manta de 19,090 representantes de hogar, existen 15,272 consumidores de café.



Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta

4.6. Frecuencia de consumo

Como se observa en el grafico, la frecuencia de consumo de potenciales clientes se compone de, 66.7% que consumen café una vez al día, el 24.6% consumen café dos veces en el día y un 8.8% los que consumen de 3 tazas al día.

Si se toma como referencia la gráfica 5.1, donde el 78,2% consumen café, con diferentes frecuencias de consumo, se puede determinar el consumo de tazas de café diaria en este segmento es de 1.4 veces al día por persona encuestada.

Se puede afirmar que el segmento de mercado al que se realizó la investigación de mercado consume 20,899 tazas de café al día.

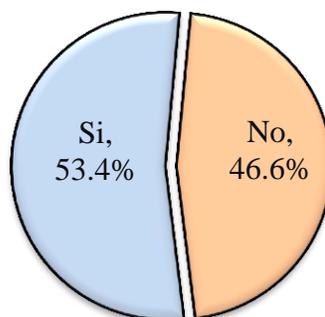
4.7. Consumo de café por familia

Lo miembros por familia que consumen café ascienden a 2.6 miembros por familia. Este resultado evidencia la cultura desarrollada en el consumo café. Si la frecuencia de consumo por habitante es de 1.4 por el consumo por el número de miembros que toman café, se concluye que el consumo por familia es de 3.6 tazas al día.

Tabla 6. Consumo de café por familia

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
0	4	2.9%	6	2.5%	10	2.6%
1	26	18.6%	47	19.6%	73	19.2%
2	53	37.9%	77	32.1%	130	34.2%
3	28	20.0%	51	21.3%	79	20.8%
4	25	17.9%	33	13.8%	58	15.3%
5	4	2.9%	19	7.9%	23	6.1%
6	0	0.0%	7	2.9%	7	1.8%
Total	140	100.0%	240	100.0%	380	100.0%
Promedio de personas que consumen Café por hogar	2.4		2.7		2.6	

Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.

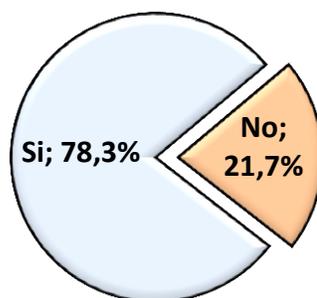


Conocimiento de marcas existentes

Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.

Del total de encuestados que suman 380 el 53.4% conoce de alguna marca de cafetería especializada en la venta de café en sus diferentes presentaciones. Esto denota la falta de comunicación de la existencia de estos establecimientos.

En Manta de 14,920 consumidores, solo 8,155 clientes conocen o saben de la existencia de una cafetería especializada, que se ajuste a sus necesidades.



4.7.1. Frecuencia de visitas a cafeterías

Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.

De 203 personas que conocen de la existencia de marcas especializadas en la venta de café solo el 78.3%, visita un establecimiento especializado en la venta de café. En términos absolutos 159 personas asiste a un punto de venta de café.

4.7.2. Visitas a cafetería

Del total de 159 personas que visitan cafeterías el 49.1% visitan una vez al mes una cafetería, el 33% por lo menos 2 veces, el 8% de consumidores visitan 3 veces, un 9% asisten 4 veces, y en el 1% de los casos visitan 5 veces al mes una cafetería, del total de los 286 personas que consumen café, y que asisten a establecimientos especializados en la venta de café en taza. Si el número de visitas es de 286 sobre el total de la población encuestada de los visitantes, un cliente hace 1.79 visitas promedio mensual a una cafetería, a lo que le llamaremos (rotación de clientes por mes).

Si se toma la rotación de clientes por mes y se lo multiplica por los 6386 clientes de cafetería da como resultado 11430 visitas al mes a cafeterías en el segmento medio, medio alto, y alto.

Tabla 7. Visitas a cafeterías

Frecuencia	Población	Porcentajes	Visitas a Cafeterías
1	78	49%	78
2	52	33%	104
3	13	8%	39
4	15	9%	60
5	1	1%	5
Total	159	100%	286

Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.

4.7.3. Consumo en dólares por visita

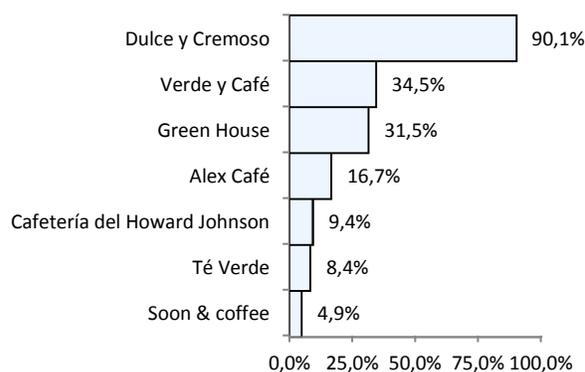
Un visitante promedio consume US\$ 14.03 como representante por familia, considerando que por visita hay clientes que consumen desde un mínimo de 4 dólares, hasta un máximo de 40 dólares. Si tomamos como referencia la tabla 8 con el 1.7 de visitas, combinado con el consumo en dólares por visitante. En consecuencia el consumo mensual por visitante es de US\$23.

De otra manera si 11,171 visitas de clientes se multiplican por el promedio ponderado de gasto por cliente en cafeterías, que en este caso son US \$14.03, el mercado en dólares por mes es de US \$ 16,367.

Tabla 8. Consumo en dólares por visita

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total		Ponderación
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	
\$ 40.00	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%	\$ 0.25
\$ 30.00	6	7.1%	3	4.0%	9	5.7%	\$ 1.70
\$ 25.00	8	9.5%	2	2.7%	10	6.3%	\$ 1.57
\$ 20.00	16	19.0%	14	18.7%	30	18.9%	\$ 3.77
\$ 15.00	11	13.1%	6	8.0%	17	10.7%	\$ 1.60
\$ 10.00	27	32.1%	38	50.7%	65	40.9%	\$ 4.09
\$ 9.00	0	0.0%	2	2.7%	2	1.3%	\$ 0.11
\$ 8.00	3	3.6%	2	2.7%	5	3.1%	\$ 0.25
\$ 7.00	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%	\$ 0.04
\$ 6.00	5	6.0%	3	4.0%	8	5.0%	\$ 0.30
\$ 5.00	6	7.1%	3	4.0%	9	5.7%	\$ 0.28
\$ 4.00	0	0.0%	2	2.7%	2	1.3%	\$ 0.05
Total	84	100.0%	75	100.0%	159	100.0%	\$ 14.03

Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.



4.8. Posicionamiento de marcas existentes

Fuente: Grafico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.

En el gráfico 4.5 se puede observar la presencia de marcas claramente identificadas por los consumidores de café. Con un mayor reconocimiento de marca de Dulce y Cremoso que sale primera en la lista, seguido por Verde y Café, Green House, y Alex Café, con un reconocimiento de marca menor. Sin embargo cabe recalcar que estas cafeterías son poco especializadas, son altamente diversificadas y por lo general se ajustan más al concepto de resto café. Dulce y cremoso es una marca bien posicionada por sus productos de repostería y venta de café en sus diversas presentaciones, y su ubicación estratégica en lugares de alto flujo de personas.

4.8.1. Preferencias de consumidor

A la pregunta de: ¿Cuál es su cafetería favorita? El 76.7% de los clientes respondieron que Dulce y cremoso era su cafetería favorita, y con muy poco interés en las demás cafeterías que son orientadas a un resto café, son altamente diversificadas con respecto a productos.

En la tabla 8 podemos identificar que el estrato medio alto y alto de la población está menos disperso en elegir Dulce y Cremoso, en el estrato socioeconómico Medio típico la lección es más dispersa, aunque sigue siendo dulce y cremoso siendo la favorita.

Los datos de la tabla 8 nos da una referencia de cómo está distribuida la industria de acuerdo con los segmentos. Dulce y cremoso abarca el estrato socioeconómico medio y medio alto de la población, Verde café hace presencia en el estrato socioeconómico medio con una participación del 12%, frente al 2.4% del estrato medio alto de la población, Green House tiene más presencia en el estrato socioeconómico alto con un 9.5% y un 4% en el estrato medio típico.

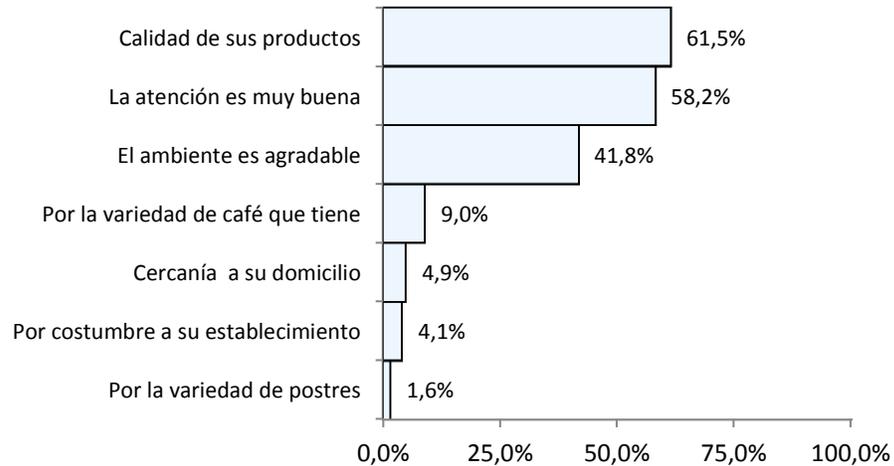
Tabla 9. Preferencia con respecto a la cafetería

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Dulce y Cremoso	66	78.6%	56	75%	122.0	76.7%
Verde y Café	2	2.4%	9	12%	11.0	6.9%
Green House	8	9.5%	3	4%	11.0	6.9%
Alex Café	3	3.6%	5	7%	8.0	5.0%
Cafetería del Howard Johnson	4	4.8%	2	3%	6.0	3.8%
Soon & coffee	1	1.2%	0	0%	1.0	0.6%
Total	84	100%	75	100%	159	100%

Fuente: Gráfico tomado del **anexo 2** con base en la investigación de mercado en la ciudad de Manta.

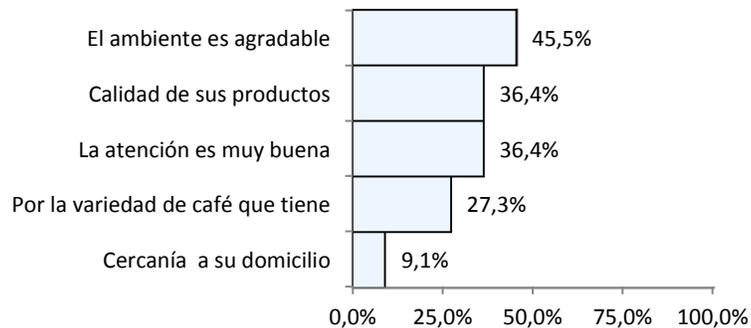
4.8.2. Análisis de Preferencias

Con el fin de identificar variables que influyen en el momento de elegir una cafetería se evaluó en primera instancia a la empresa líder y luego a la industria seguidora, para identificar las variables de mayor influencia en el éxito del negocio.



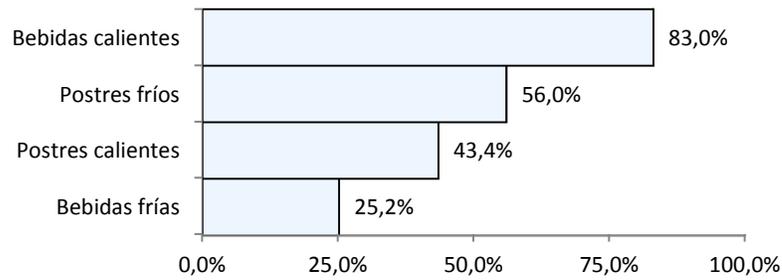
4.8.2.1. Por qué Dulce y Cremoso es la favorita

Cuando se le preguntó a los clientes por los factores determinantes al momento de elegir a Dulce y Cremoso como su cafetería favorita, los consumidores no dudaron en indicar en su mayoría por la calidad de sus productos, seguido de una buena atención y por un ambiente agradable. Podemos deducir que esta combinación de factores, son críticos para el éxito de dicho. Estos factores le han permitido a dulce y cremoso estar en el primer lugar como la cafetería favorita, con el 76.7% de participación de mercado. Adicionalmente podemos decir que factores como la variedad de productos y cercanía al domicilio, no son factores determinantes en el momento de elegir su cafetería.



4.8.3. Por qué prefiere Verde y Café

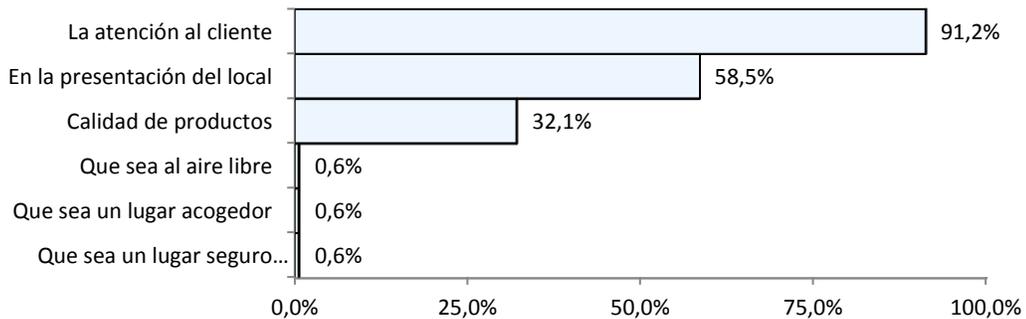
Con el fin de evaluar la competencia de dulce y cremoso, se preguntó a sus clientes porque era su primera opción, a lo que respondieron por su ambiente, calidad de producto, atención al cliente. Lo que se pudo percibir, es que los clientes no tenían claro cuál era el factor determinante en el momento de elegir a Verde y Café como su favorita, la cual tiene una participación del 6.9%.



4.8.4. Preferencia del consumidor respecto a los productos

Los consumidores, cuando asisten a una cafetería en mayor proporción consumen bebidas caliente, postres fríos, seguido de postres calientes y bebidas frías en menor preferencia.

Preferencia de consumo, con respecto a bebidas calientes prefieren el capuccino como la más apetecida, seguida del mocaccino.



4.8.5. Variables para determinar la elección de una cafetería

Para los clientes en la Ciudad de Manta una cafetería ideal, tiene que tener una combinación de buen servicio al cliente, un excelente ambiente, y alta calidad en sus productos.

Con esto se justifica el fin con el cual el proyecto ha sido desarrollado, el cual pretende ofrecer al consumidor una combinación de estas tres variables en ese orden de importancia, servicio, ambiente, y calidad de productos.

4.9. Resumen de la Investigación:

En la investigación de mercado se empezó por la población urbana, la cual es de 217553, que se la divide por el número de integrantes en la familia, para estimar el número de familias en la ciudad de Manta.

El número de familias en el segmento A, B, C de la población es de 19529, de los cuales el 78.2% son consumidores de café.

De los consumidores de café el 53.4 % conocen una marca de cafetería en Manta, y los que asisten a estos establecimientos son alrededor del 78.3%, o sea 6385.7, con una rotación de 1.79 veces al mes. Los consumidores, gastan por visita alrededor de US \$ 14.

El mercado de las cafeterías en la ciudad de manta, mueve US \$ 160,024.42 en ventas mensuales,

Tabla 10. Resumen de la Investigación.

	%	valores
Población Urbana		217553
Integrantes por familia		3.91
Familias		55640
Familias del estrato A, B , C	35.1%	19529.7
Son consumidores de café	78.2%	15272.2
Conocen marcas de café	53.4%	8155.4
Asiste a cafeterías	78.3%	6385.7
visitas al mes	1.79	11430.3
Gasto/Visita	\$ 14.00	
Mercado Mensual	\$	160,024.42

5. Capítulo V: Plan de Marketing

5.1. Marketing Mix

5.1.1. Producto

La estrategia de producto es muy importante, ya que la competencia en la actualidad no oferta los productos de este proyecto, excepto algunos que no se pueden obviar por ser tradicionales y los más apetecidos.

Los productos nuevos para este mercado son los relacionados al chocolate, como los fondues, que pueden ser combinado con el acompañante que elija el consumidor, esto pueden ser churros, dulces artesanales, galletas, almendras y frutas deshidratadas. La combinación de un chocolate oscuro, con características organolépticas únicas en aroma y sabor, se mezclan con el dulce de los dulces artesanales, hecho de frutas tropicales, y dulce de leche.

Productos como café molido de diferentes agro ecosistemas y barras de chocolate, bombones, serán vendidos como productos de impulso.

Bebidas frías de café y de chocolate serán parte del menú, entre otros productos se encuentran milkshake, chocolate caliente, cappuccino como bebidas mayormente demandadas.

Se ofrecen dos productos tradicionales, torta de choclo y panes de almidón. El producto será servido en envases desechables con logotipo de la marca y porcelana para los productos que se sirven en el establecimiento.

5.1.2. Promoción

Ofrecer el mejor ambiente y el mejor servicio para degustar un café o chocolate para compartir en familia, en pareja o con amigos.

Se usaran como canales de información periódicos, radio y material POP (*point of purchase*). Se llevará a cabo una campaña de publicidad previa a la apertura del local, el cual involucra canales de información de la ciudad dirigidos al segmento.

Las relaciones públicas son importantes, para llamar la atención de los consumidores se ofrecerán un descuento preferencial a personajes importantes de la ciudad.

La estrategia para el largo plazo es un Pull en el punto de venta, atrayendo a los clientes con la presentación, material POP. Una página web en donde se da a conocer los productos que se ofrecen por medio de videos publicitarios y fotos de los clientes.

Para la estrategia de promoción se tiene un presupuesto de 15000 dólares, que serán diluidos en los 5 años.

5.1.3. Canales de información

El segmento de la población el principal medio de información, tiene la televisión seguido por periódico y la radio. La televisión a pesar de ser el canal primario de información de los clientes su cobertura es tan amplia que no tiene relación con el tamaño de la oferta, con el fin de ser coherentes con la oferta del negocio el negocio, se usará los siguientes canales como el periódico radio e internet.

Tabla 11. Canales de información

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Tv	131	93.6%	219	91.3%	350	92.1%
Periódico	92	65.7%	154	64.2%	246	64.7%
Radio	47	33.6%	75	31.3%	122	32.1%
Internet	46	32.9%	56	23.3%	102	26.8%
Revista	1	0.7%	2	0.8%	3	0.8%

Los periódicos que se van a utilizar como canal de información son: La marea, El Mercurio, y en las radios Contacto, La modelo y la Farra (anexo)

Diseño y decoración;

La ambientación del local, estará diseñado para dos ambientes, exterior e interior, con una temática artística y tradicional, que aseguren el confort para los clientes.

5.1.4. Plaza

El punto de venta estará ubicado en zonas de alto flujo de personas cerca de locales comerciales de importancia y zona de comercio, su tamaño aproximado es de 200 m². Los clientes prefieren que la ubicación de una cafetería sea en la Av. Flavio Reyes de Manta.

Siendo el punto de venta el canal, es importante que el diseño del establecimiento sea atractivo para el segmento objetivo, y que pueda brindar confort, y tranquilidad para los clientes.

5.1.5. Precio

Los precios de los productos están orientados al segmento socioeconómico A, B y C de la población. Por consiguiente los productos se ofrecen están al alcance de los consumidores. El precio varía de acuerdo de los productos y su costo. El cappuccino por ser la bebida de mayor consumo tiene que tener un mayor margen, y es uno de los productos que se tienen que hacer mejor que la competencia.

Tabla 12. Lista de precios

Bebidas Calientes		Bebidas frías		Cappuccinos	
Espresso	\$ 0.75	Café frío	\$ 1.80	Cappuccino de la casa	\$ 2.00
Café pasado	\$ 1.00	Mocha Frappelatte	\$ 2.00	Cappuccino especial	\$ 2.25
Café Latte	\$ 1.75	Café latte	\$ 2.00		
Macchiato	\$ 1.00	Capuccino	\$ 1.75		
Pintado	\$ 1.00	Frappelatte	\$ 2.25		

Fondues		Milkshakes		Chocolate caliente	
Dark fondue 100%	\$ 6.50	Dark Milkshake	\$ 3.50	Chocolate de la casa	\$ 1.75
Dark fondue 75%	\$ 6.00	Oreo Milkshake	\$ 3.70		
Dark fondue 60%	\$ 6.00	Menta Milkshake	\$ 3.50		
White fondue	\$ 6.50				
Fondue mix	\$ 7.00				

Los bienes complementarios al menú tendrán un costo promedio de US \$2.50.

5.2. Plan de ventas:

El objetivo de la gestión de venta, es mantener un flujo constante, con el fin de mantener una alta rotación de inventarios en el local.

Se pretende tener entre tres y seis visitas por hora, y un máximo de 15 por hora en horas pico en los fines de semana, con un total de **3500** visitas por mes. Al ser una venta al detalle el cliente se acerca a la caja para pedir su orden, en el momento de hacer la orden, la cajera interactúa y asesora a los clientes en su compra, luego el cliente se sienta, y la orden es servida en un periodo de 4 a 5 minutos máximo.

En el proceso de post venta un asesor, ofrecerá tarjetas de cliente frecuente, y el cliente será informado de promociones y beneficios.

Los vendedores, serán remunerados por una parte fija y una variable, la comisión por el incremento de las ventas.

6. Capítulo VI: Plan de Operaciones

- La operación será gestionada directamente en el punto de ventas, los inputs se dividen en perecederos y no perecederos.
- El espacio físico es de 200 m² en los cuales el 35% se destinará para el área de almacenamiento, procesamiento de las materias primas, y áreas auxiliares.
- El 65% del local, será el área de aprovechamiento por los clientes, sillas, mesas, muebles.

La capacidad máxima del local será 45 personas por hora, asumiendo que por orden de pedido el servicio asciende a 3 personas, en los momentos de mayor afluencia. La capacidad al mes es de 3500 órdenes. Que serán distribuidas con un 30% de lunes a jueves, y un 70% de viernes a domingo, con una distribución de de 30% mañana y 70% en la tarde. El local estará abierto por 14 horas en el día, y en fechas especiales con una extensión en el horario, véase

- La cafetería tendrá una recepcionista, que puede asesorar, impulsar y dirigir la venta, post venta de productos, afiliación del cliente al establecimiento.
- Cajera, tendrá como funciones tomar el pedido, ofrecer las promociones y contribuir al despacho de los productos.
- El procesador de las materias primas es el responsable de la calidad de los productos, y el servicio del cliente. Sin embargo dependiendo del flujo de personas, la cantidad de procesadores aumenta o disminuye.

6.1. Capacidad

La capacidad del establecimiento está planificada para atender 2584 órdenes al mes. La capacidad de este establecimiento logra captar el 23% del mercado con ventas mensuales de US \$36800.

El flujo de visitas al local, está distribuido en dos turnos de siete horas, donde en la mañana asistirían alrededor de 3 órdenes por hora, y 6 órdenes por hora en el segundo turno en los días lunes, martes miércoles y jueves. Los fines de semana la demanda aumenta, y la máxima capacidad es de 15 órdenes por hora.

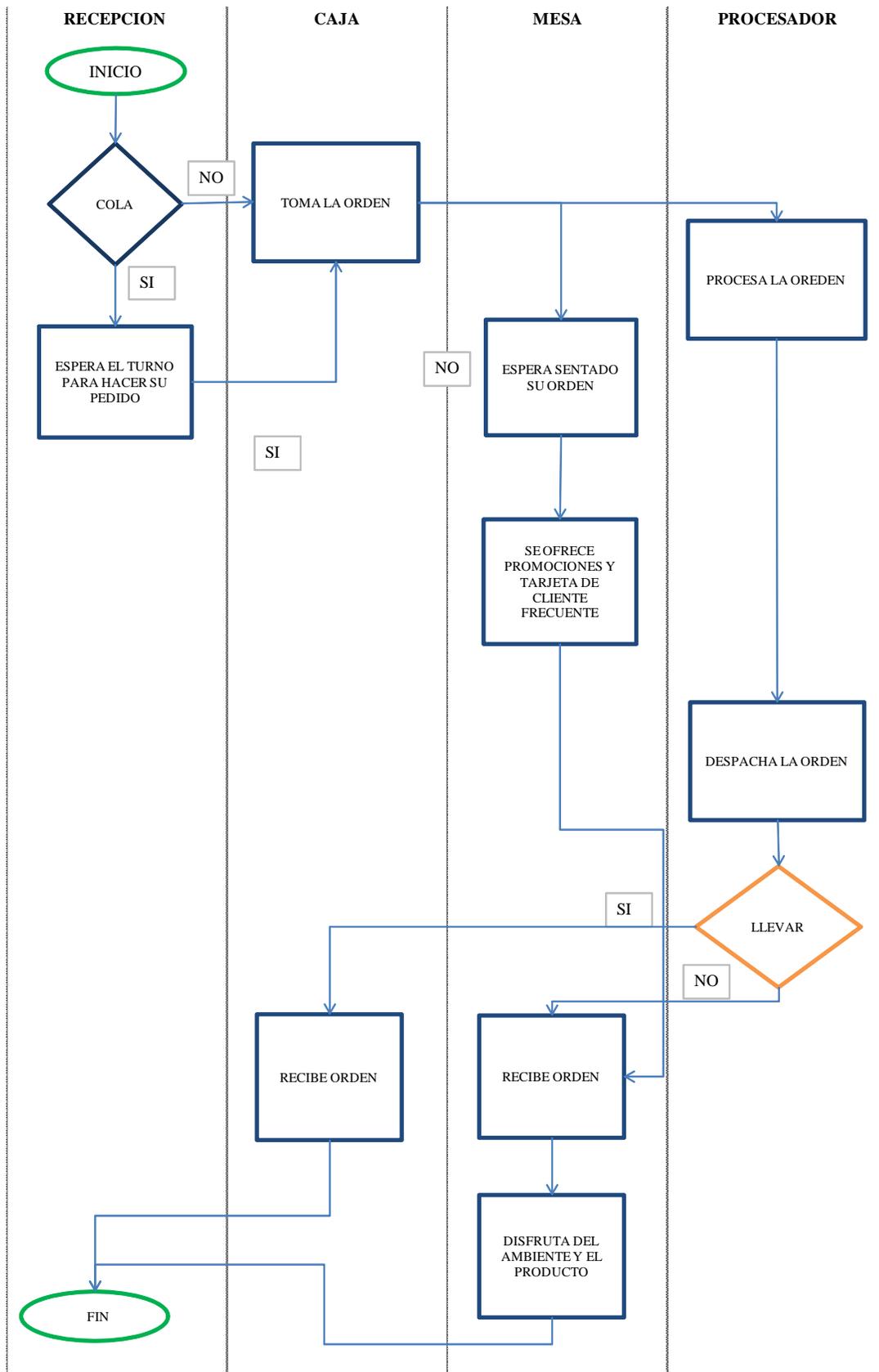
Una orden puede ser para 4 personas, en la máxima capacidad. Se prevé que los clientes se quedan aproximadamente una hora en el establecimiento.

Tabla 13. Flujo de clientes

	30%	30%	30%	30%	70%	70%	70%
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
30%	3	3	3	3	3	6	6
30%	3	3	3	3	3	6	6
30%	3	3	3	3	3	6	6
30%	3	3	3	3	3	6	6
30%	3	3	3	3	3	6	6
30%	3	3	3	3	3	6	6
30%	3	3	3	3	3	6	6
70%	6	6	6	6	6	15	15
70%	6	6	6	6	6	15	15
70%	6	6	6	6	6	15	15
70%	6	6	6	6	6	15	15
70%	6	6	6	6	6	15	15
70%	6	6	6	6	6	15	15
70%	6	6	6	6	6	15	15
Visitas diarias	64	64	64	64	150	150	150

Cuadro de flujo de clientes por semana, elaboración del autor.

Las visitas están sujetas a la variación por hora y por los días de semana de mayor y menor afluencias. La suma de los clientes por semana es un total de **646** clientes atendidos por semana, (2584 ordenes al mes).



6.2. Flujo grama de proceso

- El cliente entra al establecimiento, y es recibido por un recepcionista que lo guía a la caja, si hay cola el recepcionista le hace su orden y le ofrece las promociones disponibles, a la vez que direcciona la venta a productos rentables.
- Si no hay cola el cliente pasa directo a caja y es atendido por el responsable de caja y le toma su orden, mientras simultáneamente se procesa el pedido.
- El pedido es ejecutado en un tiempo máximo de 5 minutos, mientras el cliente espera sentado disfrutando del ambiente.
- Cuando espera sentado un colaborador se acerca para ofrecer tarjeta de fidelización y menciona los beneficios, con el fin de recaudar información del cliente.
- El cliente disfruta del ambiente hasta que abandona el establecimiento con una despedida por parte del recepcionista.
- Si el cliente pide para llevar, espera sentado cerca de la caja hasta que la orden está lista.

6.3. Procesos Mejora continua

El proceso de generación de valor del cliente se debe cumplir con estándares de producción y medición del desempeño y calidad, para lo cual se utilizarán los siguientes indicadores, para las siguientes áreas.

Satisfacción del cliente, para los cuales se hará una encuesta para producto, servicio, y limpieza.

- Muy satisfecho, sobre el total de encuestas.
- Satisfecho, sobre el total de encuestas
- No satisfecho, sobre el total de encuestas.

Equipo de producción y servicio al cliente

- Ordenes atendidas por turno, y por hora.
- Costo de materias primas, sobre productos entregados.
- Rentabilidad sobre los productos terminados.
- Numero de observaciones de limpieza, sobre el total de rubros inspeccionados.
- Numero de órdenes atendidas por hora.
- Porcentaje de desperdicio por inventario
- Compras

Administrador

- Inventario existente, sobre el inventario contable
- Rentabilidad sobre los productos terminados
- Costo de materias primas, sobre productos entregados.
- Incremento en ventas, sobre las ventas totales.
- Rupturas de stock, sobre inventario.
- Satisfacción del cliente, sobre clientes encuestados.

Proveedores

- Pedidos entregados completos, sobre el total de pedidos realizados.
- Cumplimiento en entrega, sobre el total de pedidos.
- Cantidad de productos defectuosos, sobre el total de productos pedidos.

6.4. Aprovisionamiento

El aprovisionamiento de materias primas está dividido en tres tipos de materias primas, de acuerdo a la vida útil de los productos, lo cual va a determinar la frecuencia de abastecimiento y el inventario. El café, el chocolate y conservas son productos no perecederos que puede estar almacenado hasta un año, pero para mantener la calidad de los productos, se pretende abastecer una vez al mes, al igual que los dulces artesanales de acuerdo a su rotación se abastecerán cada 15 días, para garantizar su frescura.

Los productos de acompañamiento serán fabricados por terceros y abastecidos en una frecuencia de una vez por semana, los productos son; tortas de choclo, croissant, entre otros productos. Los productos altamente perecederos como las futas para acompañar el fondue será abastecido dos veces por semana para garantizar su frescura y evitar el desperdicio, estos productos son fresas, y banano.

Las rupturas de stock serán diseñadas de acuerdo a la velocidad de respuesta en conseguir las materias primas mas la demanda diaria de ítems. El control de inventario será diario, con el fin de hacer órdenes de compra de acuerdo a la salida de inventario y rupturas de stock.

La relación con los proveedores va a ser muy estrecha, y de colaboración para garantizar la calidad de las materias primas, el perfil de los socios estratégicos son pequeñas industrias que tienen una ventaja competitiva con relación al producto.

La estrategia a largo plazo es integrar el negocio hacia atrás, con el fin de garantizar la calidad de las materias primas para la elaboración de los productos medulares del negocio, entre ellos los dulces artesanales.

Los productos que se manufacturan son los de mayor rentabilidad, como en el caso del café, el chocolate, algunos productos de panificación.

7. Plan de Recursos humanos

7.1. Misión

Crear un ambiente agradable, para los clientes y para el recurso humano, cumpliendo con los estándares de calidad en los productos tradicionales del Ecuador.

7.2. Visión

Crear la mejor marca número uno de venta de productos tradicionales en el Ecuador, ofreciendo los mejores productos premium y el mejor ambiente de lo existente en el mercado.

7.3. Valores

- Integridad
- Honestidad
- Ser socialmente responsable

Política

- Los colaboradores deben ajustarse a los horarios establecidos.
- Los colaboradores deben cumplir a cabalidad los principios básicos de convivencia.

7.4. Selección

El proyecto estará asesorado por profesionales especializados en diseño y ambientación del establecimiento, procesamiento y mejora de la calidad, y expertos en el procesamiento de café y chocolate.

La selección del personal de operativo se va a tercerizar una empresa externa, para garantizar una búsqueda de los mejores perfiles del mercado. Los seleccionados serán jóvenes universitarios de preferencia que estén relacionados con la carrera de hotelería y turismo.

Selección de operadores

Perfil

- Bachiller o con estudios superiores en el área de hotelería y turismo, ventas y contabilidad
- Experiencia no indispensable
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos

Competencias

- Facilidad de trabajar en equipo
- Comunicación efectiva
- Habilidades contables
- Habilidad para seguir instrucciones
- Rapidez de aprendizaje

Funciones

- Procesamiento de materias primas
- Atención al cliente
- registro de ventas
- labores de limpieza
- gestión de ventas y post venta
- organización de eventos

Remuneración

La remuneración el salario básico, mas una parte variable por desempeño, con una valoración máxima del 50% sobre la base de la remuneración fija

Gerente del proyecto

Profesional con estudios superiores en hotelería y turismo, administración de empresas con experiencia mínima de 2 años en administración de recursos humanos.

Competencias

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Orientación al servicio al cliente
- Habilidades contables
- Habilidades en el control de procesos

Las funciones del administrador del proyecto

- Garantizar la calidad y el abastecimiento de materias primas
- Control de procesos
- Control de inventarios
- Medición de los operadores
- Gestión de quejas y satisfacción del cliente
- Elaboración de presupuesto de eventos
- Gestión de mejora continua

La remuneración del administrador del proyecto es un salario fijo de mil cien dólares, más una remuneración variable de acuerdo a los indicadores de desempeño.

7.5. Motivación

- Se ofrecerá un plan de desarrollo profesional, con la capacitación constante y la remuneración de acuerdo al rendimiento de los colaboradores.
- Se reconoce la labor del colaborador, designando el mejor colaborador del mes y del año.
- Los colaboradores se sentirán orgullosos de ser el elemento clave para el desarrollo social y económico en la cadena de valor de los productos tradicionales.

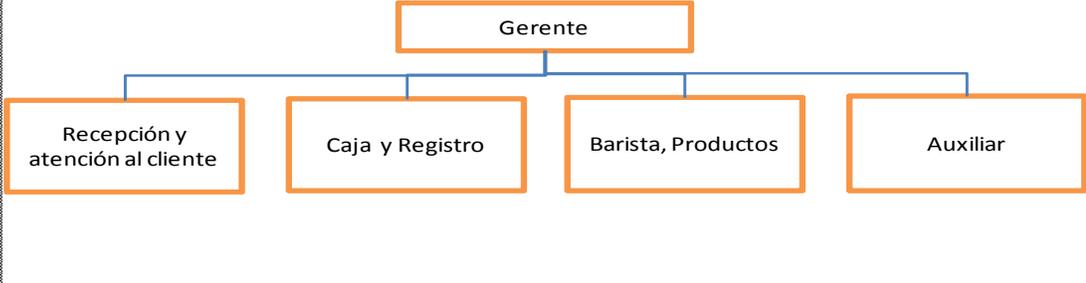
7.6. Capacitación

Antes de la apertura del establecimiento los operadores recibirán clases y entrenamiento en las áreas de procesamiento de alimentos, buenas prácticas de manufactura y limpieza, atención al cliente, y gestión de ventas.

La capacitación será impartida por profesionales expertos en las diferentes áreas en un periodo de 20 días laborables.

En ese periodo se evaluarán a los operadores y se le asignará tareas específicas, aunque todos están preparados para desempeñar múltiples funciones en el proceso.

7.7. Organigrama



Los colaboradores estarán capacitados para cumplir todas las funciones, y de acuerdo a la demanda en diferentes turnos, la cantidad de colaboradores disminuye, en horas de menor flujo se encontrarán do personas, y en horas del alto flujo se encontrarán hasta ocho personas atendiendo las necesidades de los clientes.

8. Capítulo VIII: Plan Financiero

El proyecto tiene una duración de 5 años, y estará diseñado para atender en su capacidad máxima al 23% del mercado. El 85% de los recursos que demanda el proyecto proviene del aporte de los accionistas y el 15% será financiado con deuda de largo plazo. El apalancamiento utilizado en esta operación es similar a la de la industria. Los recursos van a financiar activos depreciables, gastos pre operativos, y los gastos fijos para el arranque del negocio. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el negocio no tiene un activo fijo, ya sea este terreno, u otro bien inmueble.

La caja del año cero es la necesidad de fondos para operar el negocio por un mes, con US \$12,361 se compra materias primas, se paga el alquiler del local, salarios, y el mantenimiento del local. Para los años siguientes, la operación genera caja suficiente para financiar la operación y pagar dividendos. La necesidad operativa de fondos para el año dos es de US\$ 16,081.26, debido al incremento de las ventas, y para los años siguientes se mantiene, ya que no se prevé crecimiento, debido a la capacidad del establecimiento, que captaría el 15% del mercado en el periodo uno, y 23% del mercado en los años siguientes. Si el mercado se comporta de la manera prevista, la caja producida por la operación se utilizará para mejoramiento, una integración vertical hacia atrás, y apertura de otro local, para captar mayor participación de mercado.

8.1. Balance General

La caja del balance en el periodo cero, es igual a las NOF que se necesitan para el arranque del negocio, estos fondos cubren el alquiler, los salarios, mantenimiento del local, entre otros gastos fijos.

En los gastos pre operativos, se considera una serie de gastos importantes para el desarrollo del proyecto y que deben ser amortizados:

- Capacitación, y asesoramiento
- Gastos de constitución y legal
- Marketing

En los activos, o inmovilizado se encuentran los muebles, equipo, utensilios, y objetos de decoración. La remodelación del establecimiento, se lo colocó como parte de este depreciable, ya que es parte del proyecto de 5 años, en ausencia de la compra de un bien inmueble.

Las cuentas por cobrar en el balance, se cruzan con el inventario, por lo tanto la demanda de efectivo para operar, es bajo con respecto al inventario, ya que se vende los productos, y luego se cancela el costo.

La deuda US\$ 26,124.12 a largo plazo disminuye, con un interés del 11% y amortizados en los 5 periodos, (ANEXO 3)

Los intereses corresponden al 35% de la utilidad generada por la operación y se pagan después del ejercicio que genere beneficios, se encuentran como cuentas por pagar del ejercicio.

El capital social se mantiene fijo durante todos los años, y el resultado del ejercicio se lo reparte después de finalizar el ejercicio, es la razón por la cual aparece como una cuenta por pagar.

Balance General

PERIODO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
CAJA	\$ 12,360.82	\$ 92,983.88	\$ 229,580.00	\$ 339,889.98	\$ 449,930.37	\$ 559,669.97
INVENTARIO	\$ -	\$ 5,400.82	\$ 8,281.26	\$ 8,281.26	\$ 8,281.26	\$ -
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 40,000.00	\$ 32,000.00	\$ 24,000.00	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	\$ -
MUEBLE Y EQUIPOS	\$ 121,800.00	\$ 121,800.00	\$ 97,440.00	\$ 73,080.00	\$ 48,720.00	\$ 24,360.00
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ (24,360.00)	\$ (24,360.00)	\$ (24,360.00)	\$ (24,360.00)	\$ (24,360.00)
ACTIVO FIJO NETO						\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 174,160.82	\$ 227,824.70	\$ 334,941.26	\$ 412,891.24	\$ 490,571.63	\$ 559,669.97
PASIVOS						
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ 5,400.82	\$ 8,281.26	\$ 8,281.26	\$ 8,281.26	\$ -
PRESTAMO	\$ 26,124.12	\$ 21,976.79	\$ 17,349.54	\$ 12,186.83	\$ 6,426.69	\$ 0.00
IMPUESTOS	\$ -	\$ 18,343.63	\$ 44,522.45	\$ 44,672.30	\$ 44,839.49	\$ 45,026.02
CAPITAL SOCIAL	\$ 148,036.70	\$ 148,036.70	\$ 148,036.70	\$ 148,036.70	\$ 148,036.70	\$ 148,036.70
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 34,066.75	\$ 82,684.56	\$ 82,962.84	\$ 83,273.34	\$ 83,619.76
	\$ -	\$ -	\$ 34,066.75	\$ 116,751.31	\$ 199,714.15	\$ 282,987.49
TOTAL PASIVOS	\$ 174,160.82	\$ 227,824.70	\$ 334,941.27	\$ 412,891.24	\$ 490,571.63	\$ 559,669.97

8.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Las ventas en el primer año representan una participación del 15% del mercado, y el 23% en los años siguientes. El costo de venta representa un 45% respectivamente, similar a la empresa estadounidense Starbucks, cuyo costo de ventas es de 41% (Subhadra, 2003).

En los gastos pre operativos, se considera una serie de gastos importantes para el desarrollo del proyecto y que deben ser amortizados:

- Capacitación, y asesoramiento
- Gastos de constitución y legal
- Marketing

Estado de pérdidas y Ganancias

PERIODOS	P&G					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS		\$ 288,043.96	\$ 441,667.41	\$ 441,667.41	\$ 441,667.41	\$ 441,667.41
COSTO DE VENTAS		\$ 129,619.78	\$ 198,750.34	\$ 198,750.34	\$ 198,750.34	\$ 198,750.34
MARGEN BRUTO		\$ 158,424.18	\$ 242,917.08	\$ 242,917.08	\$ 242,917.08	\$ 242,917.08
GASTOS PREOPERATIVOS		\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
SALARIOS		\$ 53,520.00	\$ 63,600.00	\$ 63,600.00	\$ 63,600.00	\$ 63,600.00
ALQUILER		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
SERVICIOS BASICOS		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
MANTENIMIENTO		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
GASTOS TOTALES		\$ 79,520.00	\$ 89,600.00	\$ 89,600.00	\$ 89,600.00	\$ 89,600.00
EBITDA		\$ 78,904.18	\$ 153,317.08	\$ 153,317.08	\$ 153,317.08	\$ 153,317.08
AMORTIZACIÓN		\$ 24,360.00	\$ 24,360.00	\$ 24,360.00	\$ 24,360.00	\$ 24,360.00
EBIT		\$ 76,770.38	\$ 151,567.01	\$ 151,995.15	\$ 152,472.83	\$ 153,005.78
INTERESES		\$ 2,133.80	\$ 1,750.07	\$ 1,321.93	\$ 844.25	\$ 311.29
BENEFICIODESPUES DE AMORIZACION		\$ 52,410.38	\$ 127,207.01	\$ 127,635.15	\$ 128,112.83	\$ 128,645.78
IMPUESTOS		\$ 18,343.63	\$ 44,522.45	\$ 44,672.30	\$ 44,839.49	\$ 45,026.02
BENEFICIO NETO		\$ 34,066.75	\$ 82,684.56	\$ 82,962.84	\$ 83,273.34	\$ 83,619.76

Las ventas en el primer año representan una participación del 15% del mercado, y el 23% en los años siguientes. El costo de venta representa un 45% respectivamente, similar a la empresa estadounidense Starbucks, cuyo costo de ventas es de 41% (Subhadra, 2003).

Del total de las venta el 12%, es lo equivalente a los ingresos de la operación, y 19% en los posteriores años, este ratio mide el rendimiento operativo sobre las ventas La rentabilidad de los activos es alta, debido que la necesidad operativa de fondos es moderada, y los activos se van depreciando, a medida que pasa el tiempo, sacando bastante provecho de los activos.

La rentabilidad de los activos, conocido como ROA, es el Ratio de mayor rendimiento, esto se debe a la moderada inversión en activos fijos, ya que la inversión es depreciable en los 5 años, a medida que aumenta los años el rendimiento de los activos es mayor. La alta rotación de los activos también permite que este índice se incremente.

El ROE, o rendimiento del capital, es el más importante en este proyecto, ya que es el índice que beneficia directamente a los inversores. El rendimiento del capital está en función al aporte del inversionista, y el rendimiento del mismo.

8.3. Ratios de Rentabilidad

PERIODO	1	2	3	4	5
ROS	12%	19%	19%	19%	19%
ROA	54%	134%	188%	315%	951%
ROE	23%	56%	56%	56%	56%

8.4. Punto de Equilibrio

Si en una venta promedio de US \$14 el costo de la materia prima es US \$6.30, el margen de contribución por venta es de US \$7.70.

Debido que esta operación tiene costos fijos altos, las ventas mínimas para cubrir la totalidad de los costos fijos anuales, es de US\$144, 582, que corresponde a una participación del 8% del mercado de clientes.

8.5. Flujo de caja

El efectivo generado por la operación de este proyecto en un periodo de 5 años, debe dar un resultado positivo

Para el flujo de caja se tomaron todos los ingresos por años, al cual se le suma el incremento en el inventario del año uno al año dos, por el crecimiento de las ventas, que obliga a incrementar el número de personas.

Los salarios también varían del primer año al segundo año, y también está sujeto a los incrementales por ventas

Flujo de caja

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ -	\$ 288,043.96	\$ 441,667.41	\$ 441,667.41	\$ 441,667.41	\$ 441,667.41
INCREMENTO DE INVENTARIO		\$ 5,400.82	\$ 2,880.44	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE VENTAS		\$ 129,619.78	\$ 198,750.34	\$ 198,750.34	\$ 198,750.34	\$ 198,750.34
CUENTAS POR PAGAR		\$ 5,400.82	\$ 8,281.26	\$ 8,281.26	\$ 8,281.26	\$ 8,281.26
EGRESOS POR VENTAS		\$ 129,619.78	\$ 193,349.51	\$ 190,469.07	\$ 190,469.07	\$ 190,469.07
SALARIOS		\$ 53,520.00	\$ 63,600.00	\$ 63,600.00	\$ 63,600.00	\$ 63,600.00
SERVICIOS BASICOS		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
MANTENIMIENTO		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
ALQUILER		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
GASTOS FINANCIEROS		\$ 2,133.80	\$ 1,750.07	\$ 1,321.93	\$ 844.25	\$ 311.29
PAGO DEUDA		\$ 4,147.33	\$ 4,627.25	\$ 5,162.71	\$ 5,760.14	\$ 6,426.69
Pago de impuestos		\$ -	\$ 18,343.63	\$ 44,522.45	\$ 44,672.30	\$ 44,839.49
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA		\$ 80,623.05	\$ 136,596.12	\$ 110,309.98	\$ 110,040.39	\$ 109,739.60

8.6. Valoración del proyecto

Para la valoración del proyecto, es necesario determinar a qué tasa se van a descontar los flujos, en el ejercicio del valor actual neto. Para determinar el valor de la empresa, se usará el modelo Capm, para evaluar la capacidad de los activos en generar valor.

El beta de la industria de restaurantes es de 1.16 este beta se lo tomó como referencia, ya que el modelo de negocio se ajusta a un restaurante. El riesgo país del Ecuador es de 6.20% y la tasa libre de riesgo es de 1.50%.

Datos	
β_e indust	1.16
D/E indust	14%
Tc indust	40%
β_o sin D	1.07
rf	1.50%
rm - rf	5.50%
Ko indust	7.40%
Riesgo país	6.20%
Ko Ecuador	13.60%

El valor actual neto del proyecto con el costo del capital de 13.6% es de \$200,799.76 y una TIR de 65% lo que significa que antes de que termine el segundo periodo se recupera la totalidad de la inversión.

	0	1	2	3	4	5
	\$ (148,036.70)	\$ 80,623.05	\$ 136,596.12	\$ 110,309.98	\$ 110,040.39	\$ 109,739.60
VNA	\$ 200,799.76					
TIR	65%					

9. Capítulo IX: Conclusiones

- Para los representantes de hogar del estrato socioeconómico A, B y C de la ciudad de Manta, aprecian mucho la personalización del servicio, el ambiente del establecimiento, y calidad de los productos.
- Los clientes de cafetería consumen productos que suman US \$14 por visita, y están dispuestos a experimentar una nueva experiencia en otra cafetería.
- El valor del proyecto es superior a la inversión, por lo tanto se justifica la puesta en marcha del proyecto.

10. Capítulo X: Recomendaciones

- Es necesario hacer una prueba en campo, de los productos que se quieren ofertar.
- Hacer una análisis de costo unitario de los productos que se van a lanzar.

Bibliografía

- Autoridad Portuaria de Manta*. (26 de Septiembre de 2012). Recuperado el 1 de septiembre de 2013, de APM: <http://www.puertodemanta.gob.ec/706-apm-y-ministerios-del-ramo-trabajan-sobre-la-zede-en-manta.html>
- Ministerio Coordinador de Producción, empleo y competitividad*. (12 de Julio de 2013). Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de <http://www.produccion.gob.ec/category/noticias-destacadas/>
- Abrams, R. (2013). *The Successful Business Plan*. Palo Alto California: The Planing Shop.
- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo Hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. La Cataluña: Netbiblo S.L.
- Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Buenos Aires.
- Belfó, J. L., & Ana Sainz, A. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de*. Madrid: Especial Directivos.
- Bigné, J. E. (2003). *Promoción comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chapman, A. (22 de 08 de 2004). *De gerencia.com*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chinchilla, N. (2000). *Vínculos de pertenencia y compromiso con la organización*. Barcelona Madrid: IESE Universidad de Navarra.
- Diario Hoy. (14 de Julio de 2010). La cultura de tomar café 'pega' en los ecuatorianos.
- Diario Hoy. (15 de Abril de 2013). Ecuador registra 4,6% de desempleo y 44,7% de subempleo en marzo según el INEC.
- El Comercio.com. (2013). *Ecuador ocupa el puesto 96 en innovación tecnológica*. Recuperado el 8 de Octubre de 2013, de http://www.elcomercio.com/sociedad/Tecnologia-innovacion-emprendimiento-emprendedores-Ecuador-desarrollo-nuevasTecnologias_0_995900422.html
- El Telegrafo. (09 de Mayo de 2013). Crecimiento de Ecuador superará el 4% en 2013.
- FUNDIBEQ. (2010). *Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad*. Recuperado el 22 de septiembre de 2013, de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/MEJORA_CONTINUA.pdf
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Aprender a investigar*. Bogotá: ARFO editores LTDA.
- Groucutt, J., Leadley, P., & Forsyth, P. (2004). *Marketing; essential principles, news realities*. Londres: Kogan Pege.
- INEC. (2010). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de INEC: http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbo
x
- INEC. (21 de Diciembre de 2011). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Recuperado el 2013, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=474%3Ael-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Quito.
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacinal de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/variosdos/UsosTiempo.pdf>

- KAIZEN®. (s.f.). Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de Kaizen Institute:
<http://es.kaizen.com/nosotros/el-modelo-kaizen/kaizen-management-system.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. Pearson education Inc.
- Madariaga, F. (2013). *Lean Manufacturing*. Madrid: Bubok publishing SL.
- MAGAP. (2013). *Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca*. Recuperado el 2 de Octubre de 2013, de <http://www.agricultura.gob.ec/cafe-cacao/>
- MAPCAL S.A. (1991). *Marketinf mix, conceptos estrategias y aplicación*. Madrid: Ediciones Días Santos S.A.
- Modigliani, & Miller. (s.f.). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Recuperado el 22 de 09 de 2013, de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/teorema-de-Modigliani-Miller.htm>
- Municipalidad de Manta. (2012). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Manta: <http://www.manta.gob.ec/manta/index.php/informacion-municipal/plan-de-desarrollo-y-ordenamiento-territorial>.
- Nagle, T. T., Holden, R. K., & Holden, R. (1998). *Estrategias y Tacticas para la Fijación de Precios*. Boston: Granica.
- Padilla, M. C. (2006). *Formación y Evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pascual, V. F. (s.f.). Políticas de selección y segmentación de mercados. *Dirección comercial y marketing*, 1-11.
- Pope, J. L. (2002). *Investigación de mercado, guía maestra para el profesional*. New York: Norma.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Boston: Deusto.
- Ribadeneira, A. (2012). Matriz de análisis estructural de la industria. Guayaquil.
- Richard G. Hamermash, Paul W. Marchall, Taz Pirmohamed. (22 de Enero de 2002). Nota Sobre el Análisis de Mode de Negocio para el Emprendedor. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business Publishing.
- Sanchez, j. G., & Romero, V. (2002). *Estructura del Capital*. Buenos Aires: IAE Business School.
- Sarvay, M., & Elberse, A. (2005). *Market segmentation, target market selection, and positioning*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Subhadra, S. D. (2003). *Operaciones internacionales de Starbuks*. Hyderabad, India: ICFAI Center for Management Research.

Anexos

ANEXO 1

Los 12 elementos a considerar en el marketing mix del Profesor Neil Borden.

1. Planeación del producto
2. Precio
3. Marca
4. Canales de distribución
5. Ventas
6. Publicidad
7. Promoción
8. Empaque
9. Exhibición
10. Servicio
11. Distribución
12. Investigación

1. ANEXO 2

1.1.

Hábitos y consumo:

1.-) ¿Usted consume café en la actualidad?

Si___ →1.1.-) ¿Con qué frecuencia toma café? (cuántas veces al mes)_____

R.U.

Ir a pregunta 2

No___ → *Ir a pregunta 2*

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Si	104	74.3%	193	80.4%	297	78.2%
No	36	25.7%	47	19.6%	83	21.8%
Total	140	100.0%	240	100.0%	380	100.0%

2.-) Sin importar si usted consume o no café, cuántas personas en su familia consumen café? (Especificar el número incluido el entrevistado)

#_____

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
0 (Ninguno)	4	2.9%	6	2.5%	10	2.6%
1	26	18.6%	47	19.6%	73	19.2%
2	53	37.9%	77	32.1%	130	34.2%
3	28	20.0%	51	21.3%	79	20.8%
4	25	17.9%	33	13.8%	58	15.3%
5	4	2.9%	19	7.9%	23	6.1%
6	0	0.0%	7	2.9%	7	1.8%
Total	140	100.0%	240	100.0%	380	100.0%
Personas que consumen Café		2.4		2.7		2.6

3.-) Qué medios usted utiliza para estar informado con mayor frecuencia:

Periódicos: _____ -> Especificar el nombre:_____ (RM)

Revistas: _____ -> Especificar el nombre:_____ (RM)

TV: _____ --> Especificar el nombre:_____ (RM)

Internet: _____ -> Especificar el nombre:_____ (RM)

Radio: _____ --> Especificar el nombre:_____ (RM)

Otros: _____

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Tv	131	93.6%	219	91.3%	350	92.1%
Periódico	92	65.7%	154	64.2%	246	64.7%
Radio	47	33.6%	75	31.3%	122	32.1%
Internet	46	32.9%	56	23.3%	102	26.8%
Revista	1	0.7%	2	0.8%	3	0.8%

Uso de Canales por edad

Respuesta	de 25 a 35 años		de 36 a 45 años		de 46 a 55 años		más de 55 años		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Tv	120	90.9%	90	92.8%	70	88.6%	70	97.2%	350	92.1%
Periódico	82	62.1%	56	57.7%	56	70.9%	52	72.2%	246	64.7%
Radio	39	29.5%	28	28.9%	27	34.2%	28	38.9%	122	32.1%
Internet	59	44.7%	28	28.9%	13	16.5%	2	2.8%	102	26.8%
Revista	3	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	0.8%

Televisión

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Ecuavisa	102	77.9%	166	75.8%	268	76.6%
TC Televisión	44	33.6%	70	32.0%	114	32.6%
Teleamazonas	46	35.1%	57	26.0%	103	29.4%
Gama TV	25	19.1%	71	32.4%	96	27.4%
Manavisión	20	15.3%	54	24.7%	74	21.1%
RTS	32	24.4%	20	9.1%	52	14.9%
Canal UNO	21	16.0%	21	9.6%	42	12.0%
Oro Mar	4	3.1%	4	1.8%	8	2.3%
Capital Televisión	2	1.5%	6	2.7%	8	2.3%

Radios

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Radio Contacto	13	27.7%	29	38.7%	42	34.4%
Marejada	10	21.3%	25	33.3%	35	28.7%
La Modelo	16	34.0%	16	21.3%	32	26.2%
Costa Mar	14	29.8%	14	18.7%	28	23.0%
La Farra	12	25.5%	10	13.3%	22	18.0%
La Bruja	2	4.3%	6	8.0%	8	6.6%
Sono Onda	3	6.4%	4	5.3%	7	5.7%
FM Estéreo	2	4.3%	2	2.7%	4	3.3%
Amiga	1	2.1%	1	1.3%	2	1.6%
Sonorama	2	4.3%	0	0.0%	2	1.6%

Periódico

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
La Marea	33	35.9%	116	75.3%	149	60.6%
Mercurio	52	56.5%	68	44.2%	120	48.8%
El Diario Manabita	29	31.5%	36	23.4%	65	26.4%
El Universo	35	38.0%	25	16.2%	60	24.4%
Extra	4	4.3%	13	8.4%	17	6.9%

*Pregunta de respuestas múltiples

Cafeterías (Recordación y preferencias de este tipo de establecimientos):

4.-) Usted recuerda, conoce o ha escuchado de alguna cafetería que funcione en Manta donde se vendan cualquier tipo de café, capuccino, moccaccino, chocolate calientes, otras bebidas calientes/ postres fríos y calientes?

Si ____ Ir a preg. 4.1

No ____ -> Ir a la preg. 5

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Si	95	67.9%	108	45.0%	203	53.4%
No	45	32.1%	132	55.0%	177	46.6%
Total	140	100.0%	240	100.0%	380	100.0%

4.1.-) ¿Cuáles son los nombres de este tipo de establecimientos que usted recuerda?

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Dulce y Cremoso	90	94.7%	93	86.1%	183	90.1%
Verde y Café	27	28.4%	43	39.8%	70	34.5%
Green House	28	29.5%	36	33.3%	64	31.5%
Alex Café	10	10.5%	24	22.2%	34	16.7%
Cafetería del Howard Johnson	5	5.3%	14	13.0%	19	9.4%
Té Verde	14	14.7%	3	2.8%	17	8.4%
Soon & coffee	6	6.3%	4	3.7%	10	4.9%

*Pregunta de respuestas múltiples

4.2.-) Usted ha asistido a este tipo de establecimientos en el último año, ya sea para degustar algún tipo de bebidas calientes o participar de una reunión con familiares, amigos(as) o clientes?

Si__ **ir a preg. 4.3**

No__ -> (Especificar ¿Por qué no han asistido?) – **RM – Ir a preg. 5**

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Si	84	88.4%	75	69.4%	159	78.3%
No	11	11.6%	33	30.6%	44	21.7%
Total	95	100.0%	108	100.0%	203	100.0%

4.3.-) ¿Cuáles han sido las cafeterías que usted ha visitado en el último año?

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Dulce y Cremoso	77	91.7%	66	88.0%	143	89.9%
Green House	23	27.4%	20	26.7%	43	27.0%
Verde y Café	16	19.0%	19	25.3%	35	22.0%
Alex Café	8	9.5%	15	20.0%	23	14.5%
Cafetería del Howard Johnson	5	6.0%	5	6.7%	10	6.3%
Té Verde	3	3.6%	2	2.7%	5	3.1%
Soon & coffee	3	3.6%	1	1.3%	4	2.5%

*pregunta de respuestas múltiples

4.4.-) ¿Cuál es la que más prefiere, y por qué la prefiere?

Cafetería: _____ -> Por qué la prefiere: _____ RM

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Dulce y Cremoso	66	78.6%	56	74.7%	122	76.7%
Verde y Café	2	2.4%	9	12.0%	11	6.9%
Green House	8	9.5%	3	4.0%	11	6.9%
Alex Café	3	3.6%	5	6.7%	8	5.0%
Cafetería del Howard Johnson	4	4.8%	2	2.7%	6	3.8%
Soon & coffee	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Total	84	100.0%	75	100.0%	159	100.0%

¿Por qué prefiere Dulce y Cremoso?

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Calidad de sus productos	40	60.6%	35	62.5%	75	61.5%
La atención es muy buena	35	53.0%	36	64.3%	71	58.2%
El ambiente es agradable	28	42.4%	23	41.1%	51	41.8%
Por la variedad de café que tiene	5	7.6%	6	10.7%	11	9.0%
Cercanía a su domicilio	6	9.1%	0	0.0%	6	4.9%
Por costumbre a su establecimiento	2	3.0%	3	5.4%	5	4.1%
Por la variedad de postres	2	3.0%	0	0.0%	2	1.6%

¿Por qué prefiere Verde y Café?

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
El ambiente es agradable	0	0.0%	5	55.6%	5	45.5%
Calidad de sus productos	1	50.0%	3	33.3%	4	36.4%
La atención es muy buena	2	100.0%	2	22.2%	4	36.4%
Por la variedad de café que tiene	0	0.0%	3	33.3%	3	27.3%
Cercanía a su domicilio	0	0.0%	1	11.1%	1	9.1%

¿Por qué prefiere Green House?

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Porque la atención es muy buena	7	87.5%	3	100.0%	10	90.9%
Calidad de sus productos	5	62.5%	2	66.7%	7	63.6%
Porque el ambiente es agradable	3	37.5%	1	33.3%	4	36.4%
Por la variedad de café que tiene	2	25.0%	0	0.0%	2	18.2%
Porque los precios son económicos	1	12.5%	0	0.0%	1	9.1%
Porque el lugar es amplio	1	12.5%	0	0.0%	1	9.1%

4.5.-) ¿Usted que le agregaría o innovaría en su cafetería de preferencia?

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Más variedades de productos light	7	8.3%	5	6.7%	12	7.5%
Música Suave	3	3.6%	5	6.7%	8	5.0%
Mejor servicio al cliente	4	4.8%	3	4.0%	7	4.4%
Más variedades de Postres	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Que los panes siempre salgan calientes a la hora de servirlos	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Servicio de entrega a domicilio	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Nada, todo está excelente	66	78.6%	64	85.3%	130	81.8%
Ns/Nc	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%

*Pregunta de respuestas múltiples

4.6.-) ¿Con qué frecuencia usted asiste a este tipo de establecimientos? (especificar # de veces por mes)

Vces por mes	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
1	43	51.2%	35	46.7%	78	49.1%
2	28	33.3%	24	32.0%	52	32.7%
3	4	4.8%	9	12.0%	13	8.2%
4	8	9.5%	7	9.3%	15	9.4%
5	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Total	84	100.0%	75	100.0%	159	100.0%
Promedio Ponderado						1.80

4.7.-) ¿Cuando usted asiste a este tipo de establecimientos, por lo general que tipos de productos consume?

_____ (especificar la variedad del café o postre)(ver preferencia si es por bebida fría o caliente)

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Bebidas calientes	69	82.1%	63	84.0%	132	83.0%
Postres fríos	46	54.8%	43	57.3%	89	56.0%
Postres calientes	42	50.0%	27	36.0%	69	43.4%
Bebidas frías	27	32.1%	13	17.3%	40	25.2%

¿Qué bebida caliente prefiere?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Capuchino	61	88.4%	57	90.5%	118	89.4%
Mocachino	18	26.1%	19	30.2%	37	28.0%
Té Caliente	16	23.2%	14	22.2%	30	22.7%
Aguas aromáticas	10	14.5%	8	12.7%	18	13.6%

¿Qué bebida fría prefiere?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Té Helado	10	37.0%	10	76.9%	20	50.0%
Milkshake	9	33.3%	5	38.5%	14	35.0%
Agua	10	37.0%	4	30.8%	14	35.0%
Capuchino Frappe	4	14.8%	2	15.4%	6	15.0%
Frozen Tea	1	3.7%	0	0.0%	1	2.5%

¿Qué postres calientes prefiere?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Humitas	25	59.5%	22	81.5%	47	68.1%
Tortas de Choclo	23	54.8%	23	85.2%	46	66.7%
Tortilla de verde	10	23.8%	6	22.2%	16	23.2%
Pasteles de carne	16	38.1%	0	0.0%	16	23.2%
Sánduches (No define el tipo)	1	2.4%	7	25.9%	8	11.6%
Pasteles de pollo	5	11.9%	0	0.0%	5	7.2%

¿Qué postre frío prefiere?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Dulce de tres leches	23	50.0%	29	67.4%	52	58.4%
Torta mojada de chocolate	26	56.5%	15	34.9%	41	46.1%
Queso de leche	15	32.6%	13	30.2%	28	31.5%
Cheesecake de Frutilla	9	19.6%	10	23.3%	19	21.3%
Selva Blanca	4	8.7%	0	0.0%	4	4.5%
Selva Negra	2	4.3%	1	2.3%	3	3.4%
Cheesecake de Oreo	2	4.3%	0	0.0%	2	2.2%
Cheesecake de Maracuyá	1	2.2%	1	2.3%	2	2.2%
Mousse de Maracuyá	1	2.2%	0	0.0%	1	1.1%
Gelatina	1	2.2%	0	0.0%	1	1.1%
Flan	1	2.2%	0	0.0%	1	1.1%

¿Que usa para endulzar?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Splenda	54	65.1%	43	58.1%	97	61.8%
Azúcar	29	34.9%	31	41.9%	60	38.2%
Total	83	100.0%	74	100.0%	157	100.0%

4.8.-) ¿Aproximadamente cuando usted asiste a este tipo de cafeterías cuánto consume o gasta?

_____ (Especificar en \$)

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total		Ponderación
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	
\$ 40.00	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%	\$ 0.25
\$ 30.00	6	7.1%	3	4.0%	9	5.7%	\$ 1.70
\$ 25.00	8	9.5%	2	2.7%	10	6.3%	\$ 1.57
\$ 20.00	16	19.0%	14	18.7%	30	18.9%	\$ 3.77
\$ 15.00	11	13.1%	6	8.0%	17	10.7%	\$ 1.60
\$ 10.00	27	32.1%	38	50.7%	65	40.9%	\$ 4.09
\$ 9.00	0	0.0%	2	2.7%	2	1.3%	\$ 0.11
\$ 8.00	3	3.6%	2	2.7%	5	3.1%	\$ 0.25
\$ 7.00	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%	\$ 0.04
\$ 6.00	5	6.0%	3	4.0%	8	5.0%	\$ 0.30
\$ 5.00	6	7.1%	3	4.0%	9	5.7%	\$ 0.28
\$ 4.00	0	0.0%	2	2.7%	2	1.3%	\$ 0.05
Total	84	100.0%	75	100.0%	159	100.0%	\$ 14.03

4.9.-) ¿Usted estaría dispuesto en asistir a una nueva cafetería que inicie sus actividades en Manta?

Si___ → Ir a preg. 4.10

No___ -> Especificar Por qué NO? **RM y Finalizar la entrevista**

Indecisos___ → Ir a preg. 4.10

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Si	74	88.1%	74	98.7%	148	93.1%
No	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Indeciso	10	11.9%	1	1.3%	11	6.9%
Total	84	100.0%	75	100.0%	159	100.0%

4.10.-) ¿Qué debería tener esta cafetería para que se convierte en su preferida?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Excelente atención al cliente	56	66.7%	64	85.3%	120	75.5%
Variedad de productos	41	48.8%	23	30.7%	64	40.3%
Debe ser un lugar amplio	20	23.8%	32	42.7%	52	32.7%
Que los alimentos sean frescos	22	26.2%	26	34.7%	48	30.2%
Estacionamiento	26	31.0%	8	10.7%	34	21.4%
Aire acondicionado	10	11.9%	1	1.3%	11	6.9%
Siempre debe estar limpio	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Que sea un lugar tranquilo	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Que sea un lugar seguro para sus clientes	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Que esté ubicada en un lugar céntrico	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Que el sitio sea cómodo	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Precios económicos	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Alimentos Light	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%

*Pregunta de respuestas múltiples.

4.11.-) ¿Qué atributos tiene que tener este establecimiento para que sea de su gusto?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
La atención al cliente	75	89.3%	70	93.3%	145	91.2%
En la presentación del local	43	51.2%	50	66.7%	93	58.5%
Calidad de productos	25	29.8%	26	34.7%	51	32.1%
Que sea al aire libre	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Que sea un lugar acogedor	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Que sea un lugar seguro para sus clientes	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%

5.-) Si le menciono que se abrirá una cafetería en Manta donde se venderán cualquier tipo de café, capuccino, mocaccino, chocolates calientes, otras bebidas, adicional también se venderán postres fríos y calientes. Donde usted puede disfrutar de un buen momento con familiares, amigos(as) y clientes. Usted asistiría a este cafetería?

Si___

No___ → Especificar Por qué NO **RM y Finalizar la entrevista**

Indeciso___

6.-) ¿Qué es lo que debería tener esta cafetería para que se convierte en su lugar preferido?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
En la Av. Flavio Reyes	25	29.8%	34	45.3%	59	37.1%
En el Malecón de Manta	19	22.6%	25	33.3%	44	27.7%
Av. Barbasquillo	17	20.2%	12	16.0%	29	18.2%
Cerca al Hotel Howard Johnson	14	16.7%	2	2.7%	16	10.1%
En la calle Flavio Alfaro	3	3.6%	2	2.7%	5	3.1%
Vía a San Mateo	3	3.6%	0	0.0%	3	1.9%
Sector Tarqui	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Frente al edificio Nerea	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Cercano a las Universidades	1	1.2%	0	0.0%	1	0.6%
Total	84	100.0%	75	100.0%	159	100.0%

***Pregunta de respuestas múltiples.**

7.-) ¿Para usted cuál es el lugar ideal para que esté ubicada esta cafetería?

Respuesta	Alto y Med.A		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
En el Malecón de Manta	20	40.8%	69	49.3%	89	47.1%
En la Av. Flavio Reyes	15	30.6%	48	34.3%	63	33.3%
Cerca al Hotel Howard Johnson	6	12.2%	8	5.7%	14	7.4%
Av. Barbasquillo	5	10.2%	8	5.7%	13	6.9%
En la calle Flavio Alfaro	1	2.0%	5	3.6%	6	3.2%
Sector Tarqui	0	0.0%	2	1.4%	2	1.1%
Frente al edificio Nerea	1	2.0%	0	0.0%	1	0.5%
Cerca del Hotel Oro Verde	1	2.0%	0	0.0%	1	0.5%
Total	49	100.0%	140	100.0%	189	100.0%

DATOS GENERALES:**Edad:** 25- 35 años ___ ; 36 – 45 años ___; 46-55 años ___ ; más de 55 años ___**Género:** Masculino ___ ; Femenino ___**NSE:** Alto/Medio Alto ___ Medio Típico ___**Cuántas personas conforman su familia:** _____**Edad**

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
25 - 35 años	48	34.3%	84	35.0%	132	34.7%
36 - 45 años	35	25.0%	62	25.8%	97	25.5%
46 - 55 años	32	22.9%	47	19.6%	79	20.8%
Más de 55 años	25	17.9%	47	19.6%	72	18.9%
Total	140	100.0%	240	100.0%	380	100.0%

Género

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
Femenino	70	50.0%	120	50.0%	190	50.0%
Masculino	70	50.0%	120	50.0%	190	50.0%
Total	140	100.0%	240	100.0%	380	100.0%

¿Cuántas personas conforman su familia?

Respuesta	Alto/Medio Alto		Medio Típico		Total	
	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.	Cant.	Porc.
1	1	0.7%	1	0.4%	2	0.5%
2	7	5.0%	12	5.0%	19	5.0%
3	27	19.3%	45	18.8%	72	18.9%
4	50	35.7%	73	30.4%	123	32.4%
5	38	27.1%	47	19.6%	85	22.4%
6	5	3.6%	29	12.1%	34	8.9%
7	4	2.9%	16	6.7%	20	5.3%
8	1	0.7%	13	5.4%	14	3.7%
No contestan	7	5.0%	4	1.7%	11	2.9%
Total	140	100.0%	240	100.0%	380	100.0%
Promedio de integrantes de familia por hogar		4.2		4.6		4.4

ANEXO 3

Cálculo de Préstamo Bancario

Monto	\$ 26,124.12			
Interés anual	11.000%		capital	interés
Tiempo	5	año	capital	interés
Fecha de Inicio	1/1/2014	1	\$ 4,147.33	\$ 2,133.80
		2	\$ 4,627.25	\$ 1,750.07
Pago Mensual	\$ 568.00	3	\$ 5,162.71	\$ 1,321.93
No. Pagos	60	4	\$ 5,760.14	\$ 844.25
Total Intereses	\$ 7,955.98	5	\$ 6,426.69	\$ 311.29
Costo total de préstamo	\$ 34,080.10			

Mapa de crecimiento de la población de Manta

