



Universidad de Cuenca



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera: Administración de Empresas

“Propuesta de modelo de negocio para la creación de la galletería-cafetería “Ooh la la” en la ciudad de Cuenca en el periodo 2018”

Trabajo de titulación previo a la obtención del

Título de Ingeniero Comercial.

Modalidad: Modelo de Negocios

Autora:

Nathaly Geovanna Gomezcoello Rojas

CI. 0302303318

Directora:

Ing. Rosa Vanesa Rojas Luna

CI. 0301852745

Cuenca – Ecuador

2019



RESUMEN

El modelo de negocio propuesto realiza un análisis y estudio para la implementación de una “Galletería y cafetería” en la ciudad de Cuenca, negocio que será generador de empleo y ayudará a la dinamización de la economía.

Se parte desde la metodología CANVAS misma que ayuda a la correcta toma de decisiones ya que ayuda a evaluar la empresa desde varios puntos, lo que permite aplicar estrategias y generar propuestas de valor para potencializar los recursos que posee la empresa. Se inicia desde el análisis actual del mercado para poder conocer a los actores y determinar la oportunidad de negocio.

Teniendo claro cuáles son las oportunidades se realizó un análisis estratégico, operacional, financiero, de marketing y ambiental que permite determinar la conveniencia y viabilidad del negocio propuesto.

Palabras clave: Modelo de negocio. Restaurante. Servicio. Propuesta de valor. Marketing. Emprendimiento.



ABSTRACT

The proposed business model analyzes and studies the implementation of a "Galletería y cafetería" in the city of Cuenca, a business that will generate employment and help boost the economy.

It starts from the same CANVAS methodology that helps the correct decision-making, since it helps to evaluate the company from several points, which allows to apply strategies and generate value proposals to potentiate the resources that the company possesses. It starts from the current analysis of the market to be able to know the actors and determine the business opportunity.

With a clear understanding of the opportunities, a strategic, operational, financial, marketing and environmental analysis was carried out to determine the suitability and viability of the proposed business.

Keywords: Business model. Restaurant. Service. Value proposal. Marketing. Entrepreneurship



ÍNDICE

Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
Cláusula de Licencia y Autorización Para Publicación en el Repositorio Institucional	9
Cláusula de Propiedad Intelectual	10
AGRADECIMIENTOS	11
DEDICATORIA	12
INTRODUCCIÓN.....	13
Capítulo 1	15
Estudio de mercado	15
1.1. Identificar oportunidades	15
1.1.1. La oportunidad del negocio	15
1.1.2. Zonas de producción o comercialización	16
1.1.3. Canales de comercio actuales.....	18
1.1.4. Descripción de la oportunidad.....	18
1.2. Delimitar las oportunidades.....	18
1.2.1. Segmentación del mercado	18
1.2.2. Identificación de los actores	21
1.3. Determinación de la muestra	23
Capítulo 2	24
Identificación y desarrollo de la viabilidad del negocio.....	24
2.1. Construcción de línea base	24
2.1.1. Resultados de la encuesta.....	24
2.2. Definir la cadena de valor del negocio.....	26
2.2.1. Análisis de objetivos, producto y alcance de negocio	26
2.2.2. Análisis del entorno interno y externo, propuestas de un plan estratégico de acción	27
Capítulo 3	28
Modelo de negocio	28
Plan de modelo de negocio.....	28
3.1. Análisis del entorno	28
3.1.1. Entorno macro	28
3.1.2. Entorno micro	32
3.2. Análisis de marketing.....	33



3.2.1. Concepto de producto	33
3.2.2. Clasificación del producto	33
3.2.3. Niveles del producto	34
3.2.4. Proceso de decisión de compra del consumidor	35
3.2.5. Estrategia de marketing	36
3.2.6. Variables estructurales del producto	36
3.2.7. Plan de medios	42
3.3. Plan estratégico	42
3.3.1. Análisis estratégico	42
3.3.2. Análisis FODA	44
3.3.3. Plan estratégico de acción	47
3.3.4. Organigrama	48
3.4. Plan de operación	48
3.4.1. Localización	48
3.4.2. Proceso productivo	50
3.4.3. Cálculo de la demanda de productos	56
3.4.4. Costos operativos	57
3.4.5. Determinación de precio	61
3.4.6. Inversión inicial	61
3.4.7. Estudio Ambiental	63
3.5. Análisis económico y financiero	64
3.5.1. Financiamiento	64
3.5.2. Proyecciones	65
3.5.3. Estado de resultados	66
3.5.4. Flujo de efectivo	67
3.5.5. VAN, TIR, PRI	68
3.5.6. Punto de equilibrio	69
3.6. CANVAS	71
Capítulo 4	73
Resultados de la Investigación	73
4.1. Análisis de impactos y viabilidad del modelo de negocio	73
4.1.1. Viabilidad Económica	73
4.1.2. Viabilidad Financiera	73
4.1.3. Viabilidad Técnica	73
4.1.4. Viabilidad Operacional	73



4.1.5. Viabilidad Legal	74
4.2. Análisis de riesgos del modelo	74
4.3. Conclusiones y recomendaciones	76
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Anexos.....	78
Anexo 1	78
Modelo de encuesta	78
Anexo 2	81
Resultados de la encuesta.....	81
Anexo 3	91
Descripción de cargos	91
Anexo 4	92
Ficha ambiental.....	92
Anexo 5	94
Simulador de crédito.....	94
Anexo 6	96
Maquinaria.....	96
Anexo 7	99
Productos realizados.....	99
Anexo 8	100
Protocolo.....	100
Bibliografía	118



ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Índice de competitividad global.....	15
Ilustración 2. Motivos de visita a Cuenca	17
Ilustración 3. Clase A.....	19
Ilustración 4. Clase B.....	20
Ilustración 5. Proyección de la población Cuenca	21
Ilustración 6. Porcentaje de grupo de edad de 20 a 74 años de la ciudad de Cuenca	21
Ilustración 7. Porcentaje de clase A y B de las principales ciudades del país: 13,1%	22
Ilustración 8 Proveedores	22
Ilustración 9 Cálculo de la muestra.....	23
Ilustración 10. Modelo CANVAS.....	27
Ilustración 11. Indicadores Básicos del Ecuador	28
Ilustración 12. Índice de la Actividad Económica Coyuntural.....	29
Ilustración 13. Descripción de los sectores económicos	29
Ilustración 14. Porcentaje de sectores económicos	30
Ilustración 15. Oferta actual	32
Ilustración 16. Decisión de compra del consumidor.....	35
Ilustración 17. Estrategia de Marketing.....	36
Ilustración 18. Logotipo	36
Ilustración 19. Modelos de envases.....	37
Ilustración 20. Envase definitivo	38
Ilustración 21 Etiqueta	38
Ilustración 22. Fotos de productos reales.....	39
Ilustración 23. Promoción 1	40
Ilustración 24. Promoción 2	40
Ilustración 25. Promoción 3	41
Ilustración 26. Misión y Visión	42
Ilustración 27. Valores	43
Ilustración 28. Organigrama	48
Ilustración 29. Fotos locales de arriendo.....	49
Ilustración 30. Flujograma	50
Ilustración 31. Proceso productivo	53
Ilustración 32. Layout.....	55
Ilustración 33. Consulta de actividades ambientales.....	64
Ilustración 34. CANVAS	72



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total de la población	22
Tabla 2. Resultados de la encuesta	25
Tabla 3. Tamaños modelos y estilos de productos	39
Tabla 4. Plan de medios	42
Tabla 5. Matriz EFI.....	44
Tabla 6. Matriz EFE.....	45
Tabla 7. FODA cruzado	46
Tabla 8. Plan estratégico de acción.....	47
Tabla 9. Análisis de localización	48
Tabla 10. Un día tradicional de operación	54
Tabla 11. Mercado potencial	56
Tabla 12. Prorrato de demanda	56
Tabla 13. Porcentaje de demanda de productos.....	57
Tabla 14. Demanda anual de productos.....	57
Tabla 15. Mano de obra	58
Tabla 16. Costos de materia prima para un café	58
Tabla 17. Costos de materia prima de postres gourmet	59
Tabla 18. Costos de materia prima de galletas.....	59
Tabla 19. Costos indirectos de fabricación	60
Tabla 20. Costos de publicidad y marketing	60
Tabla 21. Costos de promoción.....	61
Tabla 22. Precios de los productos	61
Tabla 23. Maquinaria y equipo	62
Tabla 24. Muebles y enseres.....	62
Tabla 25. Inversión inicial.....	62
Tabla 26. Capital propio	63
Tabla 27. Tabla de amortización	65
Tabla 28. Proyecciones anuales	65
Tabla 29. Resultados proyectados	66
Tabla 30. Estado de Resultados	66
Tabla 31. Flujo de efectivo	67
Tabla 32. Depreciaciones	67
Tabla 33. Valor actual flujo de efectivo	68
Tabla 34. VAN, TIR, PRI.....	68
Tabla 35. Margen de contribución de producto 1	69
Tabla 36. Margen de contribución producto 2	70
Tabla 37. Margen de contribución producto 3	70
Tabla 38. Punto de equilibrio.....	71
Tabla 39. Análisis de riesgos	74
Tabla 40. Mitigación de riesgo	75



Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Nathaly Geovanna Gomezcoello Rojas en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de modelo de negocio para la creación de la galletería-cafetería "Ooh la la" en la ciudad de Cuenca en el periodo 2018", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 21 de Junio del 2019

Nathaly Geovanna Gomezcoello Rojas

CI. 0302303318



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Nathaly Geovanna Gomezcoello Rojas, autora del trabajo de titulación "Propuesta de modelo de negocio para la creación de la galletería-cafetería "Ooh la la" en la ciudad de Cuenca en el periodo 2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 21 de Junio del 2019

Nathaly Geovanna Gomezcoello Rojas

CI. 0302303318



AGRADECIMIENTOS

Para poder culminar mi formación profesional en primer lugar agradezco a la Universidad de Cuenca institución que me ha permitido desarrollarme, crecer y aprender no solo profesionalmente sino personalmente también, agradezco a mi familia por ser parte de este largo camino, y apoyarme en cada momento. Y en especial agradezco a mi tutora la Ing. Vanesa Rojas por su confianza, dedicación y esfuerzo con el que ha guiado mi trabajo de titulación.



DEDICATORIA

Sin lugar a duda seguir una carrera universitaria no es fácil, amerita esfuerzo, sacrificio, dedicación y empeño, y para lograr culminar la carrera me han ayudado varias personas es por eso que quiero dedicar mi trabajo de titulación a ellos; ya que han sido mí pilar durante mi vida estudiantil, agradezco a mi familia en especial a mis padres y hermana que han sido el apoyo en este emocionante viaje; a mis amigos que a lo largo del camino se vuelven familia gracias a su apoyo, comprensión y cariño. Y por último a mis docentes que en realidad son una guía para seguir adelante.



INTRODUCCIÓN

La situación política social y económica del Ecuador en la actualidad revela problemas como el deterioro de la economía y la pérdida sistemática de fuentes de trabajo, tanto en el sector público como en el privado. Para el caso de los nuevos profesionales enfrentarse a esta realidad con la perspectiva de alcanzar a ubicarse en condiciones de relación de dependencia se torna cada vez más difícil; por lo que la actitud correcta es la de generar emprendimientos que permitan una ocupación inmediata y la generación de fuentes de trabajo adicionales.

La ciudad de Cuenca se encuentra en un proceso de crecimiento por lo que la demanda de bienes y servicios va en aumento, siendo también el caso del sector de la gastronomía y específicamente lo que hace relación a los servicios de galletería y cafetería.

Haber generado una investigación sobre la factibilidad de la creación de la empresa “Ooh la la”, ha requerido de la aplicación de técnicas y métodos de investigación con los que se ha podido estudiar los aportes de autores que han analizado el tema; finalmente el trabajo tiene sustento de una investigación de campo a través del cual se pudo identificar los gustos, preferencias, competencia, proveedores y clientes potenciales del mercado objetivo, esta práctica se la ejecutó en el centro urbano de la ciudad de Cuenca.

El presente trabajo de grado está estructurado con 4 capítulos; en el primer capítulo se realiza el estudio de mercado donde se identifican y delimitan las oportunidades de negocio, en el capítulo 2 se identifica y desarrolla la viabilidad del negocio, en el capítulo 3 se realiza el modelo de negocio como tal, donde se realiza un análisis del entorno, de marketing, análisis estratégico, operacional y financiero y por último en el capítulo 4 se da a conocer los resultados de la investigación.



Esta propuesta permite estructurar un modelo de negocio con el que se determina la factibilidad para la implementación de un negocio con altas posibilidades de éxito, contribuyendo al campo académico con la generación de conocimientos para complementar la formación profesional del nuevo ingeniero comercial.



Capítulo 1

Estudio de mercado

1.1. Identificar oportunidades

1.1.1. La oportunidad del negocio

“La actividad emprendedora tiene incidencia directa sobre la competitividad de un país en la medida que aporte a lograr mayores niveles de progreso y bienestar económico (Larroulet y Ramírez, 2008)” (Maldonado Mera, Lara Burbano, & Maya Carrillo, 2018, pág. 30). Es por ello lo importante que es impulsar el emprendimiento en el país, y más aún desde las bases, formando a jóvenes que estén preparados y tengan las herramientas para emprender con éxito, donde emprender sea su primera opción y no la última de sus opciones por falta de trabajo.

Según la revista global de negocios (2018, pág. 35) tomando como muestra 6 años, se puede observar el índice de competitividad global (ICG) y la actividad emprendedora temprana (TEA) de Ecuador, obteniendo los siguiente datos:

Ilustración 1. Índice de competitividad global

Año Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ICG (%)	3.56	3.65	3.82	3.94	4.18	4.29
TEA (%)	15.8	21.3	23.0	26.6	36.0	32.6

Fuente: Revista Global de Negocios

Como se puede observar en la tabla, en los 6 años de muestra se ve un significativo crecimiento en los porcentajes, lo que muestra que Ecuador se encuentra entre los 10 primeros puestos de 70 países investigados por la revista.

Por lo que se concluye que Ecuador es un país que presenta grandes oportunidades para emprender y tener éxito, sin embargo es muy importante que dichos emprendimientos se



mantengan al largo del tiempo, es por ello lo fundamental de un correcto estudio de mercado y que los emprendedores cuenten con todas las herramientas para tener éxito en sus negocios y ser competitivos en el mercado que se desenvuelven.

Según el Global Entrepreneurship Monitor GEM “el proceso emprendedor depende básicamente de dos factores, entornos nacionales que brinden oportunidades para gestar iniciativas emprendedoras y escenarios políticos, sociales y culturales apropiados para su exitoso desarrollo.” (Maldonado Mera, Lara Burbano, & Maya Carrillo, 2018, pág. 30).

En la actualidad Ecuador presenta muchas oportunidades para el desarrollo de emprendimientos, brindando apoyo económico y de seguimiento; en cuanto a financiamiento de los emprendimientos según diario el Universo (Mora, 2018), “en Ecuador existen varias vías de acceso a un crédito, ya sean públicas o privadas. Los préstamos oscilan de mínimos de \$500 a \$2.000 a máximos desde \$50.000 hasta \$25 millones, enfocados para emprendedores, microempresarios y empresarios.”

De la misma forma el apoyo de seguimiento se encuentra en los ministerios, como es el caso del Ministerio de Industrias y Productividad, y proyectos del gobierno como “Impulso Joven” que da seguimiento al desarrollo de los proyectos, y hasta facilita el financiamiento para los mismos.

Y considerando el ambiente social y cultural del país, Ecuador es un país muy diverso, lo que genera oportunidades para emprender en nuevas ideas o al mismo tiempo emprender en cosas tradicionales que realcen la cultura.

1.1.2. Zonas de producción o comercialización



La ciudad de Cuenca es la tercera más grande del país, y tiene gran afluencia de turistas, y uno de sus mayores atractivos es su gastronomía según la revista Pasos (Prada Trigo, Armijos Chillogallo , Crespo Cordova, & Torres León, 2018), como se puede observar en el siguiente cuadro:

Ilustración 2. Motivos de visita a Cuenca

Motivo del viaje a Cuenca	Peso de la cultura	Es el motivo principal	Es parte importante de las motivaciones de mi visita	Es un añadido a otra motivación principal	No lo conocía cuando elegí el destino
Conocer su riqueza patrimonial	Recuento	86	151	56	24
	% dentro motivación	27,10%	47,60%	17,70%	7,60%
Asistir a eventos culturales	Recuento	42	74	34	22
	% dentro motivación	24,40%	43,00%	19,80%	12,80%
El deseo de conocer nuevos sitios en general	Recuento	70	212	93	54
	% dentro motivación	16,30%	49,40%	21,70%	12,60%
Degustar su gastronomía	Recuento	37	91	37	22
	% dentro motivación	19,80%	48,70%	19,80%	11,70%
Visita a familiares	Recuento	23	41	47	22
	% dentro motivación	17,40%	30,80%	35,30%	16,50%
Visita de trabajo o negocios	Recuento	11	27	47	27
	% dentro motivación	9,80%	24,10%	42,00%	24,10%

Fuente: Revista Pasos

Como se observa en el grafico anterior, para el 48,70% de las personas que participaron en ese estudio uno de los motivos de visita para los extranjeros es degustar la gastronomía de la ciudad; por lo que es uno de los motivos por el que la ciudad cuenta con un número considerable de restaurantes y cafeterías, además de la cultura propia de la ciudad.

Es por ello que existe una gran oportunidad de poder emprender en el servicio de cafetería dentro de la ciudad.



1.1.3. Canales de comercio actuales

Para poder brindar un servicio de cafetería como se pretende con la idea de negocio propuesta se requiere de un chef, y de personal que atienda la cafetería, es decir capital humano que generaría el producto y servicio; y no existen intermediarios, puesto que el servicio es directo del productor al consumidor.

Pero en la actualidad existen cafeterías que dependen de intermediarios de algunos de sus productos para poder brindar sus servicios, como es el caso de artesanos que elaboran productos de cafetería, panaderos, reposteros; que son los que entregan los productos y las cafeterías son los intermediarios entre los productores y el consumidor final.

1.1.4. Descripción de la oportunidad

En base a lo analizado anteriormente, se puede concluir que se cuenta con los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas para llevar a cabo el desarrollo de la idea de negocio y ponerlo en marcha, además se considera la importancia de emprender dentro del país, para mejorar la productividad y ser una fuente de empleo; contando con apoyo económico e intelectual de instituciones públicas y privadas dentro de la ciudad; lo cual facilita la implementación del proyecto propuesto, considerando también que la idea de negocio va acorde a las necesidades que presenta la ciudad de Cuenca, lugar donde será implementada la cafetería, teniendo un gran mercado potencial y las herramientas necesarias para el óptimo funcionamiento de la misma.

1.2. Delimitar las oportunidades

1.2.1. Segmentación del mercado

En base a las características que posee el producto a ofrecer en la cafetería y el servicio a brindar en la misma, se segmentó el mercado considerando las siguientes variables:



Geográficas:

Ecuador, Cuenca, Zona Urbana de la Ciudad; puesto que es el lugar donde se implementará la cafetería.

Demográficas:

Género: Femenino y masculino; el producto y servicio es dirigido para todas las personas sin importar el género.

Edad: de 20 a 74 años; se considera ese rango de edad ya que cuenta con una población económicamente activa y que posee recursos propios, además de ser el rango que consume mayormente el producto.

Ingresos familiares: mayores a \$900; el producto y servicio a ofrecer son de precios elevados a comparación del mercado.

Educación: Tercer Nivel

Clase social: Clase alta y media alta, definida por el INEC como clase A y B

La clase A según el INEC comprende:

Ilustración 3. Clase A



Fuente: INEC

La clase B según el INEC comprende:

Ilustración 4. Clase B



Fuente: INEC

Psicográficas:

Estilo de vida: Personas sociables que salen con amigos o familiares a consumir productos de cafetería.

Personalidad: Inclinado a consumo por criterio de diferenciación y personalización.

Conductual:

Frecuencia de uso del producto: de 1 a 2 veces por semana

Búsqueda del beneficio: calidad, personalización y diferenciación en los productos y servicios a ofrecer en la cafetería.

Nivel de fidelidad: Nivel alto

Actitud hacia el producto: Personas que prefieran la calidad, diferenciación y personalización de los productos.



1.2.2. Identificación de los actores

Cientes:

Los posibles clientes son determinados de la siguiente manera:

Considerando la segmentación de mercado que se realizó anterior mente se obtuvo los siguientes datos del INEC:

Proyección de la población de Cuenca Zona Urbana:

Ilustración 5. Proyección de la población Cuenca

Provincia-Cantón-Parroquia	Proyecciones											
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	
AZUAY	739520	753493	767695	781919	796169	810412	824646	838859	853070	867239	881394	
CUENCA	524563	535624	546864	558127	569416	580706	591996	603269	614539	625775	636996	
CUENCA	344346	351607	358985	366379	373789	381201	388612	396012	403410	410786	418152	
10150	344345,9852	351606,9071	358985,3323	366378,8557	373789,4467	381200,6941	388611,9415	396012,0294	403410,1479	410785,9474	418151,9002	

Fuente INEC

Ilustración 6. Porcentaje de grupo de edad de 20 a 74 años de la ciudad de Cuenca

Base de datos
Ecuador::Censo de Población y Vivienda 2010
Área Geográfica
INLINE SELECTION
Crosstab
de Grupos de edad
por Sexo
AREA # 0101 CUENCA

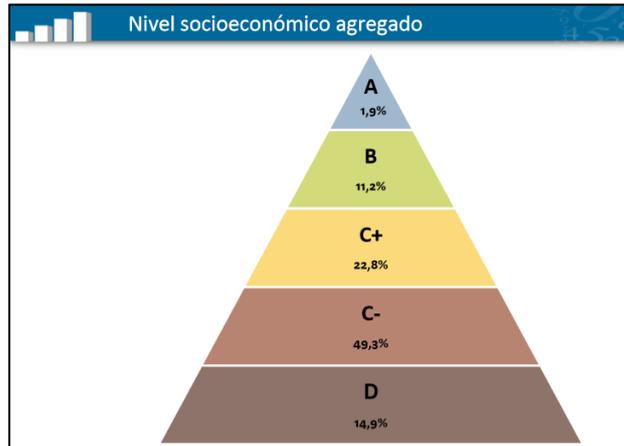
Grupos de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	2979	2733	5712
De 1 a 4 años	12048	11753	23801
De 5 a 9 años	15032	14519	29551
De 10 a 14 años	15176	14983	30159
De 15 a 19 años	16853	16458	33311
De 20 a 24 años	16882	17411	34293
De 25 a 29 años	15274	16241	31515
De 30 a 34 años	12200	13848	26048
De 35 a 39 años	9991	12021	22012
De 40 a 44 años	8343	10835	19178
De 45 a 49 años	7930	9915	17845
De 50 a 54 años	6567	8336	14903
De 55 a 59 años	5419	6590	12009
De 60 a 64 años	4304	5119	9423
De 65 a 69 años	3166	4106	7272
De 70 a 74 años	2208	3110	5318
De 75 a 79 años	1706	2202	3908
De 80 a 84 años	1197	1627	2824
De 85 a 89 años	681	1054	1735
De 90 a 94 años	307	464	771
De 95 a 99 años	87	161	248
De 100 años y más	15	37	52
Total	158365	173523	331888

Suma 199816
Porcentaje 60,21%

Fuente: INEC
Elaboración: Autor



Ilustración 7. Porcentaje de clase A y B de las principales ciudades del país: 13,1%



Fuente: INEC

Total:

Tabla 1. Total de la población

Población	403410
% de Grupo de Edad	60,21%
% de Clase A y B	13,1%
Total	31819

Fuente: INEC
Elaboración: Autor

Proveedores:

Ilustración 8 Proveedores

PROVEEDORES		
Productos de panadería	"Bimbo" "Grile" "Supán" etc. Además productos artesanales.	
Productos lácteos	"Nutri" "Parmalat" "Gloria" "Floral" etc.	
Embutidos	"La Italiana" "La Europea" "Plumrose" etc.	
Productos derivados del café	"Nestlé" "Juan Valdéz" "Cubanito" etc.	

Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración: Autor



Trabajadores:

La cafetería contará con el siguiente personal:

- Chef
- Administrador
- Contador
- Diseñador
- Meseros

1.3.Determinación de la muestra

Considerando la segmentación de mercado y ya teniendo identificado los actores, se aplicó la fórmula para calcular la muestra; con un nivel de confianza del 95% y un error del 5% obteniendo el resultado que se muestra a continuación:

Ilustración 9 Cálculo de la muestra

POBLACION	31819
ERROR	0,05
Z	1,96
P	0,5
Q	0,5

TAMAÑO DE LA MUESTRA $n = \frac{NZ^2 p q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p q}$ **380**

Fuente: INEC
Elaboración: Autor



Capítulo 2

Identificación y desarrollo de la viabilidad del negocio

2.1. Construcción de línea base

2.1.1. Resultados de la encuesta

Como se determinó anteriormente la muestra, las encuestas fueron aplicadas a 380 personas; de las personas encuestadas el 91% si consume servicios de cafetería, resultado que permite determinar la demanda actual; el 9% restante que son 36 personas que no consumen el servicio por lo que no están dentro del público objetivo y no pudieron seguir adelante con la encuesta.

De esta manera a partir de esta pregunta se considera 344 personas como el total de la muestra, con la finalidad de obtener resultados reales.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta:



Tabla 2. Resultados de la encuesta

RESULTADOS DE LA ENCUESTA			
Género del encuestado	<p>Género de los encuestados</p>	3. ¿Con quién Ud. acude a la cafetería?	<p>Con quién acude a la cafetería</p>
Rango de edad	<p>Rango de edad de los encuestados</p>	4. En qué orden de importancia considera Ud. las razones de su preferencia de cafetería, colocar del 1 al 6 siendo 1 más importante y 6 menos importante.	<p>Razones de preferencia de cafetería</p>
Lugar de residencia	<p>Lugar de residencia de los encuestados</p>	5. Ud. en cada visita a una cafetería regularmente consume un monto en dólares de:	<p>Monto de consumo en dólares</p>
Rango de ingresos familiares	<p>Porcentaje de rango de ingreso familiar de los encuestados</p>	6. El precio que Ud. paga por cada producto que consume en la cafetería está supeditado a los siguientes factores; colocar del 1 al 5 siendo 1 más importante y 5 menos importante.	<p>El precio que paga en la cafetería está supeditado a los siguientes factores</p>
Número de integrantes de la familia	<p>Número de integrantes de la familia</p>	7. Generalmente que producto Ud. Prefiere consumir cuando acude a una cafetería	<p>Productos de preferencia de consumo</p>
Nivel de instrucción	<p>Nivel de instrucción de los encuestados</p>	8. Siendo una cafetería nueva de estilo gourmet con productos de alta gama ¿Estaría Ud. dispuesto a consumir en ella?	<p>Estaría dispuesto a consumir en una nueva cafetería</p>
1. ¿Ud. Consume servicios de cafetería?	<p>Consume servicios de cafetería</p>	9. En qué sector de la ciudad le gustaría que se instale una nueva cafetería de esta categoría	<p>Sector de preferencia</p>
2. ¿Con qué frecuencia Ud. consume los servicios de cafetería a la semana?	<p>Frecuencia de consumo semanal</p>	10. ¿Mediante qué medios de comunicación le gustaría disponer de información de la cafetería?	<p>Medios de comunicación de preferencia</p>

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autor



2.2. Definir la cadena de valor del negocio

Con los resultados obtenidos mediante la encuesta, se recolecto información valiosa para el planteamiento efectivo del modelo de negocio, considerando todos los factores importantes que se deben tomar en cuenta en cada etapa del planteamiento.

Posteriormente se realizará un análisis de todos los factores importante dentro del modelo de negocio.

2.2.1. Análisis de objetivos, producto y alcance de negocio

Objetivos

Objetivo General:

- ❖ Crear e implementar la cafetería y galletería “Ooh la la” dedicada a la producción de postres y prestación de servicios dentro de la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos:

- Crear una mejor alternativa en cafeterías, y de mayor variedad para los clientes.
- Crear estrategias efectivas de marketing para atraer nuevos clientes que se fidelicen con la empresa.
- Obtener una rentabilidad económica de la venta de los productos y prestación de servicios de cafetería.

Producto y servicio

En base a los resultados de la encuesta, los productos estrella son: café, postres (tortas, mouse, cheesecakes, tartaletas, etc.), galletas. Además se ofrecerá otros productos adicionales. Por lo que hay una gran variedad de productos de cafetería.

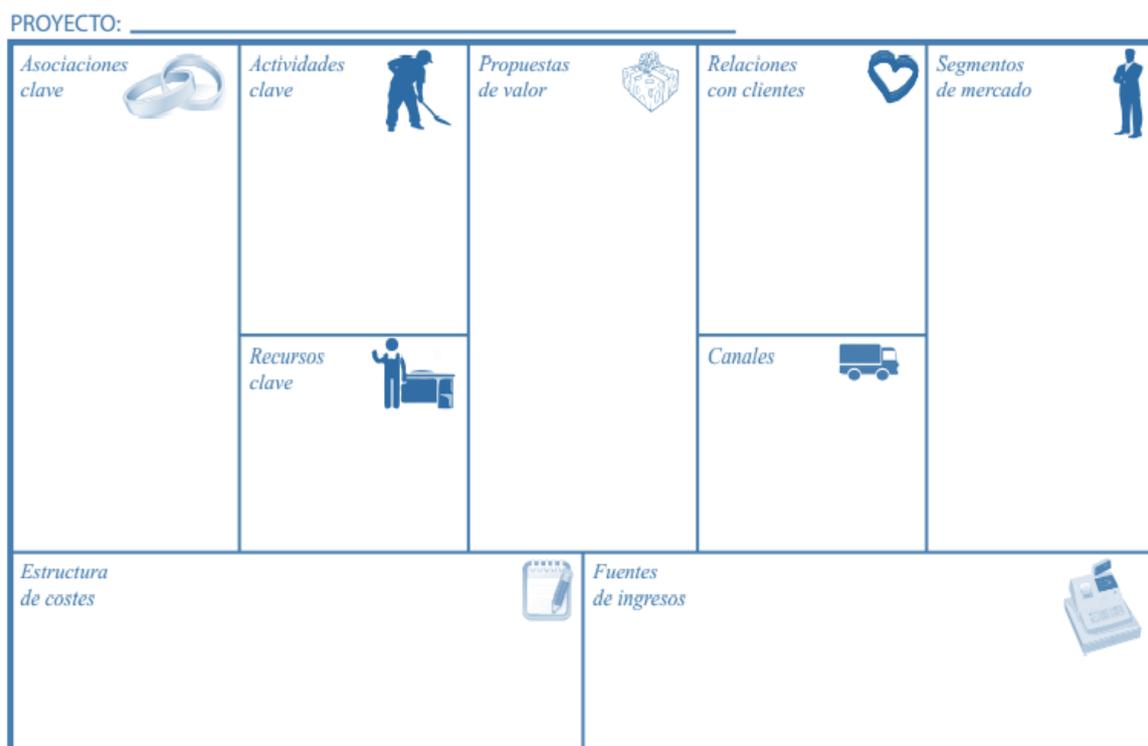


2.2.2. Análisis del entorno interno y externo, propuestas de un plan estratégico de acción

A continuación se mostrará el modelo del lienzo en el cual se va a trabajar para realizar un análisis completo del entorno de la empresa, el mismo que proporcionará información suficiente para plantear estrategias claves para el óptimo funcionamiento del negocio.

Al concluir el modelo de negocio se presentará el lienzo (Modelo CANVAS) terminado, el mismo que poseerá datos obtenidos de toda la investigación.

Ilustración 10. Modelo CANVAS





Capítulo 3

Modelo de negocio

Plan de modelo de negocio

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Entorno macro

A continuación se analiza la situación macro económica del país, ilustrando gráficamente los indicadores básicos:

Ilustración 11. Indicadores Básicos del Ecuador

Indicadores Básicos		
	▶ Canasta Familiar Básica	\$715,16 Diciembre 2018
	▶ Inflación mensual (IPC)	0,27% Anual 2018
	▶ Empleo	Subempleo 19,4% Septiembre 2018 Desempleo 4,0% Septiembre 2018
	▶ Pobreza	Pobreza por ingreso 24,5% Junio 2018 Tasa de Pobreza Multidimensional 34,6% Dic 2017
	▶ Índice General de la Construcción	-0,08% Noviembre 2018

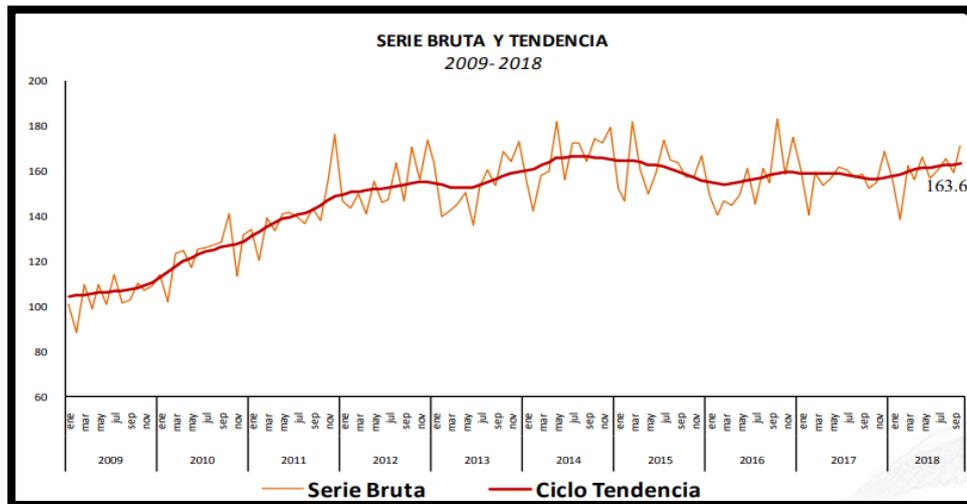
Fuente: INEC

En base al análisis realizado por la red Ecolatin se puede concluir lo siguiente:

La actividad económica muestra que la tendencia del IDEAC (Índice de la Actividad Económica Coyuntural) evidencia la recuperación de la producción durante el 2018. Los resultados son acordes al crecimiento del PIB para el primer trimestre de 2018 que fue del 1,9% en relación con el primer trimestre de 2017.



Ilustración 12. Índice de la Actividad Económica Coyuntural



Fuente: BCE

Para agosto de 2018, la inflación mensual se ubicó en 0,27%, la acumulada en 0,08% y la inflación anual en -0,32%. La inflación anual presenta 12 periodos consecutivos de variaciones negativas, lo que técnicamente se conoce como deflación, generada por la contracción de la demanda y explicada principalmente por las siguientes divisiones de productos: alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,30%), prendas de vestir y calzado (-0,12%), restaurantes y hoteles (-0,04%) y transporte (-0,03%). (Diego García Vélez, 2018)

3.1.1.2. Sector económico

Ilustración 13. Descripción de los sectores económicos

Sección CIU	Descripción
B	Explotación de Minas y Canteras
C	Industrias Manufactureras
E	Distribución de Agua; Alcantarillado, Gestión de desechos y actividades de Saneamiento
G	Comercio al Por Mayor y al Por Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	Información y Comunicación
K*	Actividades Financieras y de Seguros
L	Actividades inmobiliarias
M*	Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas
N	Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo
Q*	Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencias.
R	Artes, Entretenimiento y Recreación
S*	Otras Actividades de Servicios

Fuente: INEC



La clasificación sectorial para la empresa es **I5610.01.04** que corresponde a “Actividades de alojamiento y servicios de comida” clasificación “venta de comidas y bebidas en cafeterías, incluso para llevar” según el manual de la Superintendencia de compañías.

Según el Censo Nacional Económico realizado en el año 2010, el 36,9% de los establecimientos del país se dedican a alimentos y bebidas; y de ese porcentaje se tienen los siguientes datos:

Ilustración 14. Porcentaje de sectores económicos



Fuente: INEC

3.1.1.3. Entorno político legal

La política nacional durante este trimestre se ve marcada por el trajinar de los juicios al gobierno anterior, tanto al ex presidente, como al ex vicepresidente, este escenario político genera conflictos entre los seguidores del régimen anterior y el actual, creando una suerte de gobernabilidad frágil. Sin embargo, el gobierno de Moreno en miras de fortalecerse ha abierto la posibilidad de gobernar con otros grupos políticos que son parte de su administración en diferentes ministerios. (Diego García Vélez, 2018)

Finalmente, vale la pena conocer el horizonte político nacional que está muy marcado por el año 2019, siendo este un año político. En marzo próximo se elegirán los representantes de los diferentes niveles de gobierno local en el país, como prefectos, alcaldes y representantes de juntas parroquiales. Esta situación marca una, desde ya, acalorada discusión



política donde los posibles candidatos ya definen estrategias de cara a esta contienda política, que entendida desde la visión económica en la que se encuentra el país, pasa a ser trascendente de cara a los próximos años. (Diego García Vélez, 2018)

3.1.1.4. Estructura legal de la empresa

Si tu idea es tener una empresa de tipo familiar o con personas allegadas, puedes crear una compañía limitada. Esta se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene “capital cerrado” (capital con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores).

Si quieres que tu empresa no tenga límite de socios y tenga “capital abierto” (número ilimitado de acciones que sí se pueden cotizar en la Bolsa de Valores), puedes crear una compañía anónima. (Desconocido, 2017)

3.1.1.5. Entorno ambiental

El Ministerio del Ambiente (MAE), cuenta con una plataforma en línea para la regularización ambiental. Técnicos de esta cartera de Estado brindan capacitaciones gratuitas para empresas o personas naturales /jurídicas que requieren de este servicio.

Los permisos y licencias ambientales son requisitos para la ejecución de proyectos, obras o actividades que puedan representar un impacto o riesgo ambiental. El MAE emite dichas autorizaciones a través del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), herramienta informática disponible en el portal web suia.ambiente.gob.ec (Dirección de comunicación, 2015)

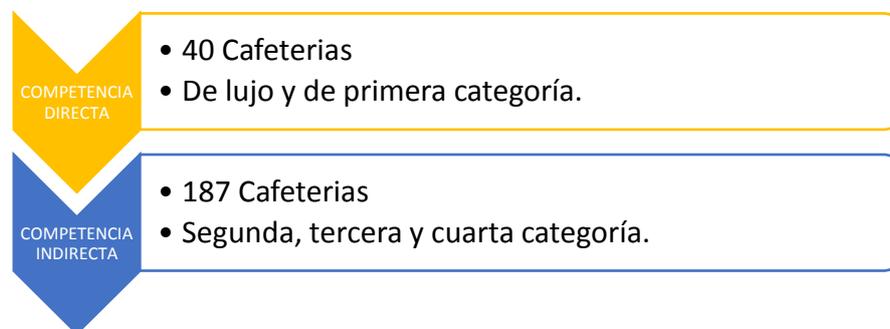


3.1.2. Entorno micro

3.1.2.1. Oferta actual

En base a la información obtenida en el (ARCSA) (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria), de la base de datos de permisos de funcionamiento vigentes, suspendidos y cancelados, con corte el 31 de julio del 2018 se identificó los siguientes resultados:

Ilustración 15. Oferta actual



Fuente: ARCSA
Elaboración: Autor

3.1.2.2. Demanda actual

Para determinar la demanda actual se tomó como referencia la encuesta realizada por el investigador, en donde se determina el porcentaje de la población que consume en cafeterías, considerando que la muestra fue seleccionada cuidadosamente para poder obtener los mejores resultados, por lo tanto la demanda actual de servicios de cafetería es del 91%.

Recordando cómo se vio anteriormente la población total es de 31819 personas del segmento de mercado al que está enfocado el modelo de negocio, de esa manera se obtiene una demanda actual de 28955 personas.



3.1.2.3. Ambiente del negocio

En el capítulo 1 ya se detalló a los clientes, proveedores, personal, etc.

3.2. Análisis de marketing

3.2.1. Concepto de producto

Problema

Las cafeterías existentes en la ciudad de Cuenca básicamente ofertan productos relacionados con el servicio de cafetería y acompañado de productos derivados del maíz, plátano y trigo; de elaboración típica y tradicional, existiendo una oferta limitada de galletería gourmet, mismas que en la mayoría de los casos son productos industrializados con tendencias a la estandarización; en pocos casos se ofrece galletas de tipo artesanal que también son resultado de procesos sustentados en patrones estándares; no se observa en el mercado objetivo galletería que cumpla con exigencias personalizadas, en cuanto a presentación (diseño) estructura, y sabor. Además la oferta de servicios de cafetería en el centro histórico de la ciudad de Cuenca se encuentra diversificado en cuanto al número de oferentes y la calidad de servicio; en estas condiciones la competencia exige esfuerzos adicionales.

Oportunidad

Cubrir la demanda insatisfecha que existe en el mercado, cubriendo las necesidades de los clientes; además ser una fuente de ingreso permanente y generador de puestos de trabajo.

Idea de negocio

Implementación de una cafetería y galletería gourmet en la ciudad de Cuenca.

3.2.2. Clasificación del producto



El producto/servicio propuesto pertenece a la categoría de productos de COMPARACIÓN, ya que en el proceso de compra el cliente compara calidad, precio, estilo, etc.

3.2.3. Niveles del producto

Beneficio Central: Satisfacer la necesidad de alimentación.

Producto Genérico: Cafetería

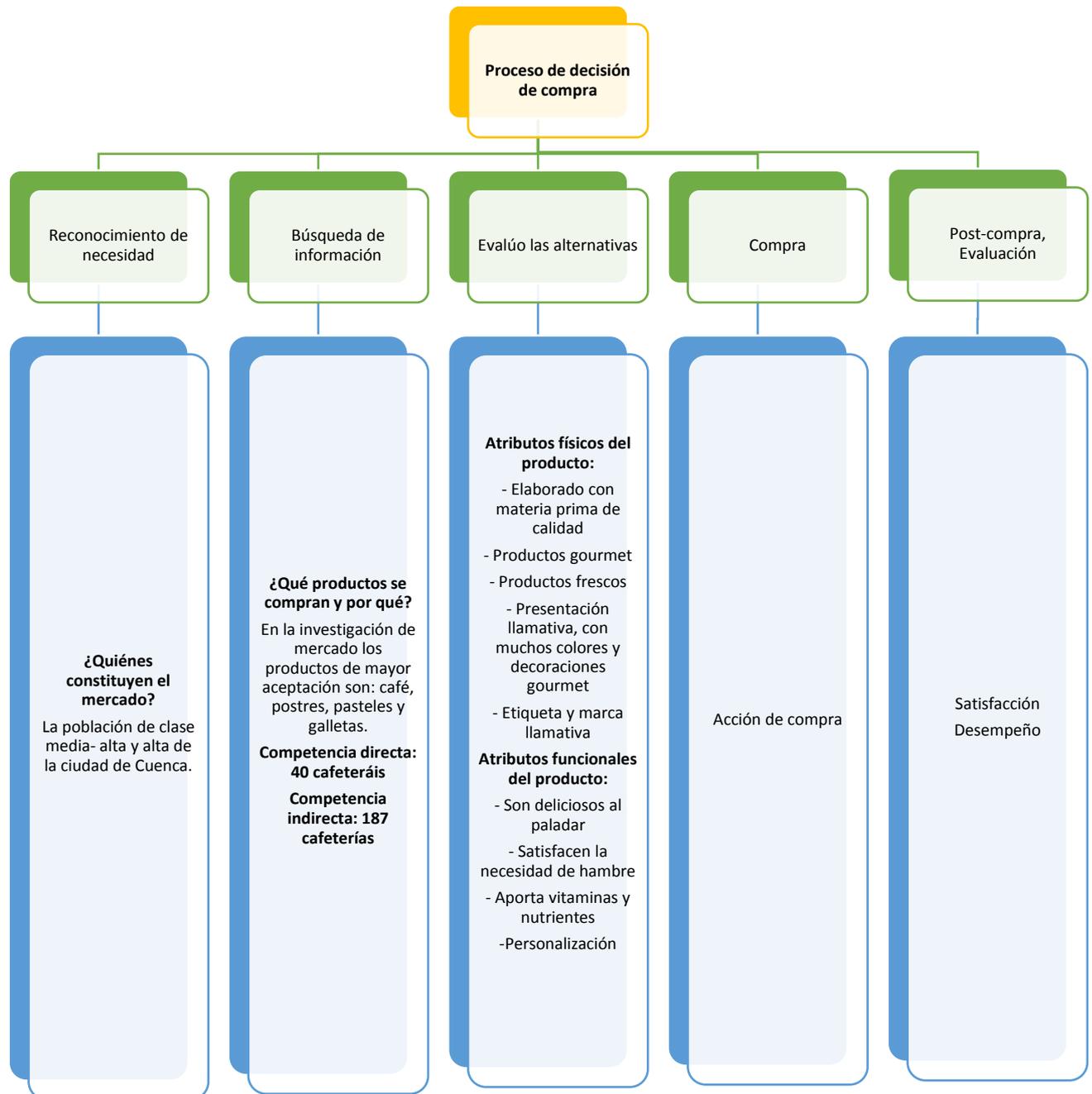
Producto Esperado: Cafetería cómoda, con menú delicioso.

Producto Aumento: Cafetería gourmet, con variedad de productos y con excelente servicio al cliente.

Producto Potencial: Cafetería gourmet con variedad de productos y con excelente servicio al cliente con atención y productos personalizados.

3.2.4. Proceso de decisión de compra del consumidor

Ilustración 16. Decisión de compra del consumidor



Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: Autor



3.2.5. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing tiene como objetivo atraer clientes, lograr un reconocimiento del producto y que se cree una identidad de la marca, que a su vez genera la fidelización de los clientes; esto se logrará de la siguiente manera:

Ilustración 17. Estrategia de Marketing

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<p>Estrategias de introducción al mercado según el Ciclo de Vida del Producto</p> <p>En el modelo se aplica una estrategia de prestigio rápido, ya que se enfrenta a un mercado reducido, y con difícil competencia, además se pretende proyectar una imagen exclusiva y selectiva, con precio elevados. Es por ello que se plantea una fuerte campaña de marketing selectivo con una inversión alta.</p> <p>Se considera los costos de lanzamiento e inauguración.</p>	<p>Al aplicar una estrategia de prestigio rápido los precios de los productos serán superiores a los de la competencia.</p>	<p>El canal de distribución será directo, es decir el producto/servicio se dará directamente en la cafetería sin intermediarios; ofreciendo productos de alta gama al mercado objetivo.</p>	<p>En la cafetería se ofrecerá promociones para atraer y fidelizar a los clientes; Además se contará con una página en redes sociales (Facebook) para que los clientes posean mayor información de la cafetería y puedan realizar pedidos o reservas, de esta manera se realizará publicidad, y se creará relaciones con los clientes. Las promociones a realizarse son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Días miercoles 2x1 en el café de su elección -Postre gratis en el día de cumpleaños de los clientes. - Sorteos de órdenes de compra cada 15 días
Costo: \$220,00			Costo: \$738,24

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

3.2.6. Variables estructurales del producto

Logotipo

El logotipo es sencillo y llamativo, y a simple vista cuenta lo que es la empresa.

Ilustración 18. Logotipo





Nombre de la marca

El nombre es “Ooh lala”

Envase

Para los envases se realizó algunas pruebas y muestras como las siguientes:

Ilustración 19. Modelos de envases



Siendo los siguientes envases los definitivos a ser utilizados, con variaciones en los usos, en las diferentes ocasiones y festividades:



Ilustración 20. Envase definitivo



Etiqueta

En caso de pedidos para llevar, se contará con envases que ya se mostró anteriormente, los mismos contarán con etiquetas que poseen la semaforización, nombre de la cafetería, contenido en gramos, dirección y teléfono, como se muestra a continuación:

Ilustración 21 Etiqueta



Tamaño, estilo y diseño

Como se muestra a continuación se detalla las presentaciones, estilos y diseños de los

3 productos estrellas:

Tabla 3. Tamaños modelos y estilos de productos

Postres			
Presentaciones	Individual (1 Porción)	Mediana (10 Porciones)	Grande (20 Porciones)
Estilo	Fondant	Cremas	Cheesecake
Diseños	Infantiles	Hombres	Mujeres
Cafés			
Presentaciones	Pequeño (9 onz)	Mediano (12 onz)	Grande (15 onz)
Estilo	Express	Capuccino	Mocaccino
	Frapuccino	Lattes	Chocolate
Diseños	Crema	Caramelo	Chocolate
Galletas			
Presentaciones	Individual	Mediana (Caja 10 und)	Grande (Caja 20 Und)
Estilo	Glaseadas	Chocolate	Nuéz
	Avena	Canela	Limón
Diseños	Infantiles	Hombres	Mujeres
	Choco transfer	Chocolatería	Grageas

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Además se muestran algunas fotos de las presentaciones que se realizan actualmente:

Ilustración 22. Fotos de productos reales



Fuente: Directa

Publicidad y promoción

Como se detalló anteriormente se realizarán diferentes tipos de promoción, a continuación se muestran los diseños de las artes a ser utilizadas:

Ilustración 233. Promoción 1



Esta promoción consiste en que los clientes el día de su cumpleaños reciban un postre de su elección gratis, generando de tal manera una fidelización de los clientes además de incentivarles a consumir los productos de la cafetería en un día especial para ellos.

Ilustración 24. Promoción 2





Esta promoción consiste en obsequiar un café por la compra de otro en todas las presentaciones y sabores de café a los clientes, con la finalidad de atraer a los consumidores y al mismo tiempo se genera que los clientes acudan a la cafetería con más personas y consuman más.

Ilustración 25. Promoción 3



Los sorteos se realizarán una vez al mes, consisten en sortear órdenes de compra de un valor de \$8, ya que este valor es un promedio que consume una persona en la cafetería, los sorteos se efectuarán mediante redes sociales, y por lo tanto se conseguirá publicitar por medio de las mismas a la cafetería teniendo un mayor alcance de personas.

3.2.7. Plan de medios

Tabla 4. Plan de medios

Plan de Medios			
Objetivos	*Lograr impactos positivos en un corto periodo de tiempo sobre al menos el 60% del mercado objetivo. *Obtener reconocimiento de la marca y de la empresa logrando una diferenciación de la competencia.		
Target	Población cuencana de clase media-alta y alta, de 20 a 74 años de edad.		
Estrategía	Se aplicará estrategias de prestigio rápido, por lo que se utilizará medios masivos que sean de alta cobertura en la ciudad de Cuenca y que se encuentre siempre al alcance del mercado. En el plan se utilizará medios ATL, es decir medios masivos, específicamente en redes sociales, ya que tienen un menor costo y un mayor alcance.		
Medio de comunicación	Facebook/Instagram	Costo	Duración
		\$960	1 año

Elaboración: Autor

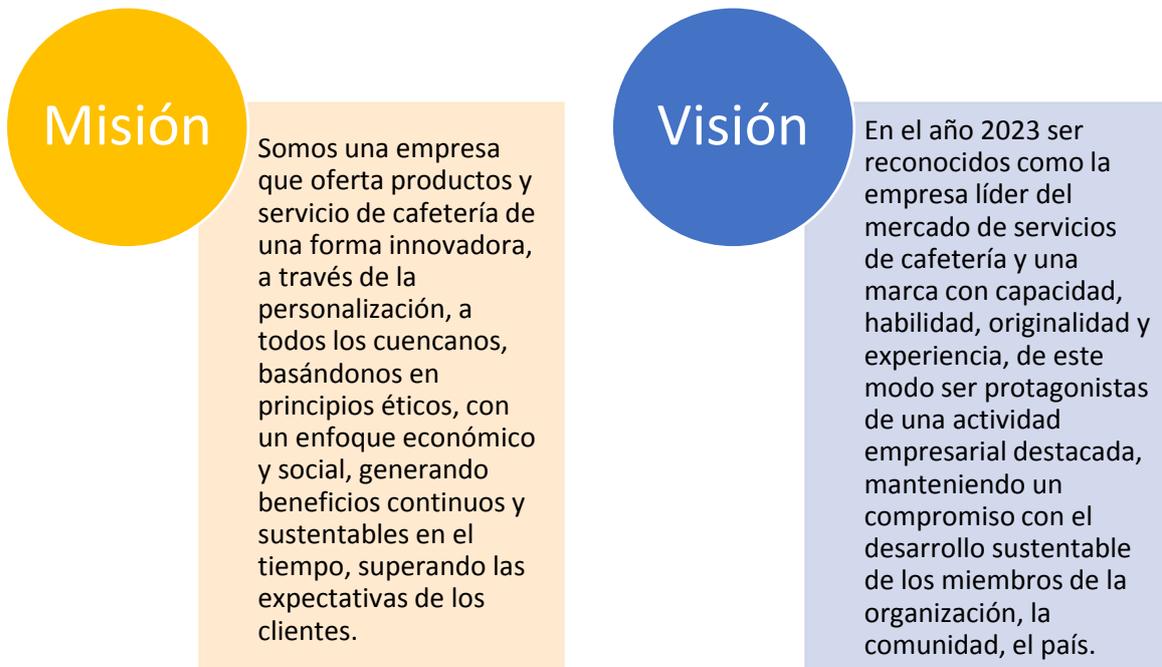
Fuente: Estudio de mercado

3.3. Plan estratégico

3.3.1. Análisis estratégico

Misión y visión

Ilustración 26. Misión y Visión



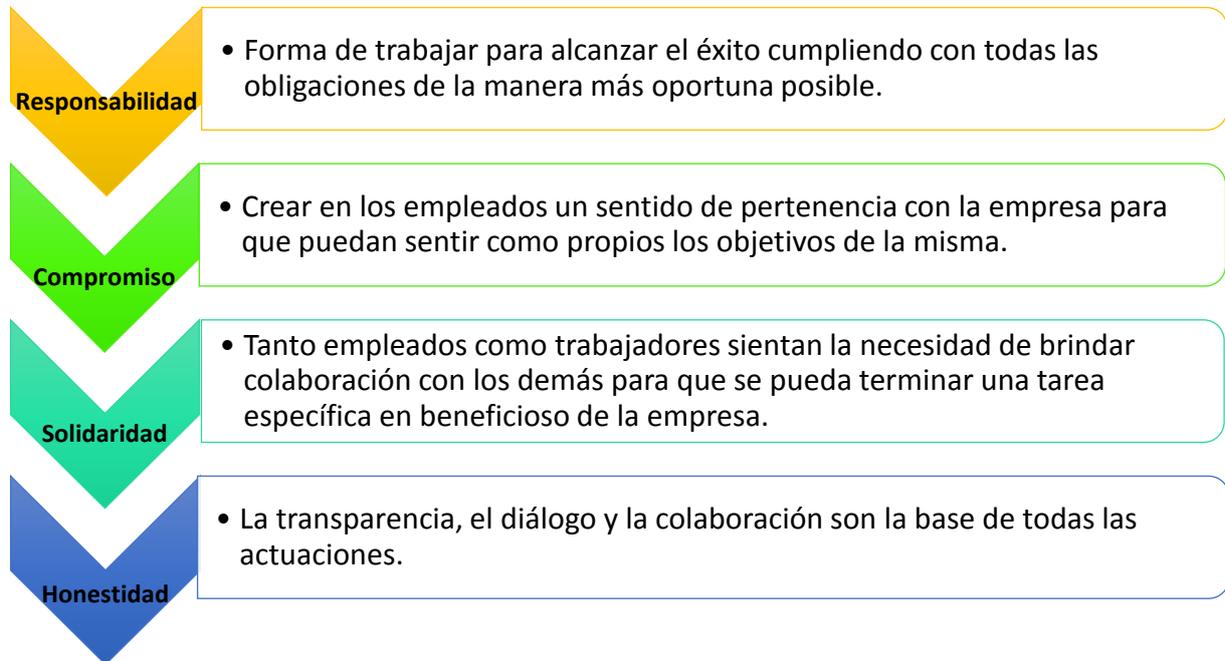
Elaboración: Autor

Fuente: Estudio de mercado



Valores

Ilustración 27. Valores



Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado



3.3.2. Análisis FODA

Matriz EFI

Tabla 5. Matriz EFI

Matriz EFI para una cafetería			
Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
Portafolio variado de productos, en el menú de la cafetería	0,15	4	0,6
Ubicación en zonas estratégicas, donde se encuentra gran cantidad de personas de clase media-alta y alta	0,1	4	0,4
Personal competente y comprometido	0,05	3	0,15
Instalaciones modernas y adecuadas	0,05	3	0,15
Materiales y tecnología vanguardistas para ofrecer productos y servicios de calidad	0,05	4	0,2
Alta inversión en promoción y publicidad (\$1123,15 anuales)	0,2	4	0,8
Cuenta con capital inicial (\$22130) más del 72% de la inversión total	0,05	3	0,15
Buena relación entre los socios y empleados de la empresa	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Débil posicionamiento en el mercado, por ser empresa nueva	0,05	1	0,05
Poco tiempo de vida del producto (2 años)	0,07	2	0,14
Disponibilidad reducida de capital, no cubre toda la inversión (Inversión total \$30243,87)	0,03	2	0,06
Poca experiencia en brindar productos/servicios de cafetería	0,05	1	0,05
Falta de alianzas estratégicas con otras empresas	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3,00

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: Autor

Como la puntuación es 3 podemos decir que la empresa tiene una posición interna fuerte, lo que resulta bueno porque para que una empresa triunfe primero tiene que estar bien internamente para poder enfrentarse a las dificultades externas.

**Matriz EFE**

Tabla 6. Matriz EFE

Matriz EFE para una cafetería			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Los consumidores buscan nuevas experiencias gastronómicas	0,12	4	0,48
Patrones de consumo de la población Cuencana (destinan 8,86% de su salario a gastos en restaurantes y cafeterías)	0,1	3	0,3
Percepción hacia la calidad del producto	0,08	3	0,24
Percepción hacia el servicio al cliente	0,08	3	0,24
Porcentaje de la población con un poder adquisitivo que le permite consumir seguido este producto (13,1%)	0,12	3	0,36
Línea de crédito de fácil acceso, impulso a emprendimientos por parte de bancos y cooperativas, como es el caso del Banco del Pacífico	0,09	3	0,27
Amenazas			
Inestabilidad económica en el país, por corrupción y nuevos gobiernos	0,06	1	0,06
Barreras de entrada libres al mercado, no existen restricciones para ingreso de nuevos competidores	0,1	1	0,1
Oferta de productos variados de la competencia	0,09	3	0,27
Oferta industrializada, como productos Nestlé, Universal, Bimbo, etc	0,08	2	0,16
Economías de escala por parte de los competidores, menores costos de producción por parte de la competencia	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,64

Fuente: Estudio de mercado**Elaboración: Autor**

La ponderación es de 2,64, lo que indica que se está respondiendo medianamente ante las oportunidades y amenazas que existen en la industria.



FODA

Tabla 7. FODA cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="text-align: center;"> <p>Factores Internos</p> <hr/> <p>Factores Externos</p> </div>		<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio variado de productos • Ubicación en zonas estratégicas • Personal competente y comprometido • Instalaciones modernas y adecuadas • Maquinaria y tecnología vanguardistas para ofrecer productos y servicios de calidad • Alta inversión en promoción y publicidad • Cuenta con capital inicial • Buena relación entre socios y empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil posicionamiento en el mercado • Poco tiempo de vida del producto • Disponibilidad reducida de capital • Poca experiencia • Falta de alianzas estratégicas con otras empresas
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de consumo de la población Cuenca • Los consumidores buscan nuevas experiencias gastronómicas • Percepción hacia la calidad del producto • Percepción hacia el servicio al cliente • Porcentaje de la población con un poder adquisitivo que le permite consumir seguido este servicio • Línea de crédito de fácil acceso 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Brindar variedad en el menú para ofrecer nuevas experiencias gastronómicas a los clientes. * Capacitar constantemente al personal para brindar un excelente servicio al cliente. * Siempre mantenerse a la vanguardia para que los clientes prefieran los servicios ofrecidos. 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Generar alianzas estratégicas con proveedores, patrocinadores, instituciones, etc. Para brindar mejores servicios y atraer a los clientes. * Buscar inversionistas para tener mayor capital y ofrecer servicios de calidad. * Generar campañas de marketing efectivas para atraer a nuevos clientes.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica en el país • Barreras de entrada libres al mercado • Oferta de productos variados • Oferta industrializada • Economías de escala de los competidores 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diferenciarse de la competencia, para que el cliente se fidelice con la marca. * Actualizar la variedad de los productos y brindar nuevas opciones a los clientes. * Brindar degustaciones o promociones que permitan que el cliente acepte los nuevos productos. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capacitar al personal para que tengan más experiencia en el área y vencer a la competencia.

**Fuente: Estudio de mercado
Elaboración: Autor**



3.3.3. Plan estratégico de acción

Tabla 8. Plan estratégico de acción

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	RESPONSABLE
Financiera	Generar la rentabilidad de la empresa	Generar alianzas estratégicas con proveedores, instituciones, patrocinadores, etc. Para disminuir costos e incrementar número de ventas.	$\text{Margen de utilidad neta} = \left(\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} \right) * 100$	Gerencia
		Actualizar la variedad de productos y brindar nuevas opciones a los clientes, para incrementar las ventas.		
Clientes	Fidelizar a los clientes con la empresa	Brindar degustaciones o promociones, que permita que el cliente conozca los productos y se fidelice con la empresa.	$\text{Satisfacción clientes} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ Cantidad total de clientes encuestados}} \right) * 100$	Marketing
		Generar campañas de marketing efectivas para atraer a los clientes.		
Procesos Internos	Fortalecer la participación en el mercado	Buscar inversionistas para tener mayor capital y tener maquinaria y equipos de última generación, para poder mejorar los procesos y brindar servicios de calidad.	$\text{Participación en el mercado} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ ventas de la empresa}}{\text{N}^\circ \text{ ventas totales del mercado}} \right) * 100$	Gerencia
		Tener personal especializado en su área de trabajo.		
Crecimiento y Aprendizaje	Contar con personal capacitado y comprometido	Capacitar constantemente al personal para que tenga más experiencia en el área en la que se desenvuelve.	$\text{Personal capacitado} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} \right) * 100$	Gerencia
		Generar incentivos dentro de la empresa para motivar a los empleados a mejorar su rendimiento.		

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: Autor



3.3.4. Organigrama

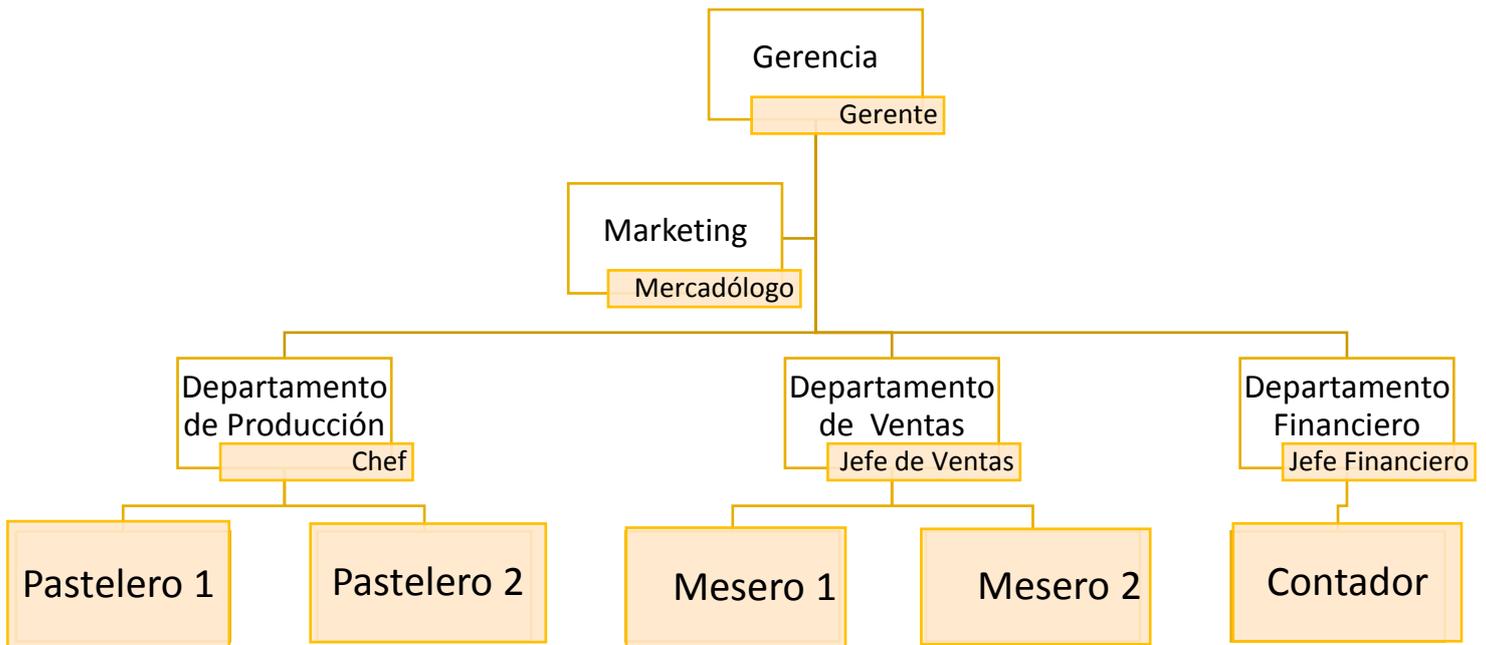


Ilustración 28. Organigrama

Fuente: Estudio de mercado
Elaboración: Autor

3.4. Plan de operación

3.4.1. Localización

Tabla 9. Análisis de localización

FACTORES	PESO	SECTOR PUERTAS DEL SOL		CENTRO DE LA CIUDAD		SECTOR DEL ESTADIO	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. Cercanía al mercado	0,3	8	2,4	9	2,7	8	2,4
2. Parquadero	0,1	9	0,9	3	0,3	7	0,7
3. Costo de arrendamiento	0,25	10	2,5	3	0,75	6	1,5
4. Preferencia del estudio de mercado	0,2	9	1,8	7	1,4	8	1,6
5. Fácil acceso	0,15	9	1,35	7	1,05	8	1,2
SUMA	1		8,95		6,2		7,4

Fuente: Estudio mercado



Elaboración: Autor

La cafetería se ubicará en el sector puertas del sol

Macro Localización

Se establecerá en Sudamérica, Ecuador, Azuay, Cuenca, San Sebastián.

Micro Localización

La ubicación de la cafetería se establecerá en la parroquia San Sebastián, en el paseo 3 de Noviembre y Los manzaneros; en el edificio “River Palace”.

Ilustración 29. Fotos locales de arriendo



3.4.2. Proceso productivo

Flujograma

El proceso productivo se detalla a continuación; hay que aclarar que el proceso de los postres, dulces y galletas es el mismo; la diferencia radica en las cantidades y materia prima, pero para todo se utiliza las mismas máquinas y se sigue el mismo proceso.

Ilustración 30. Flujograma



Fuente: Estudio mercado
Elaboración: Autor



Descripción de proceso productivo

Recepción e inspección de materia prima: Se recibe la materia prima a la que antes de almacenarla, se le realiza una inspección para verificar sus características y la calidad de las mismas.

Almacenamiento de materia prima: Una vez que se verifican las características de la materia prima se procede a su almacenamiento.

Transporte al área de mezcla: La materia prima se transporta al área de producción.

Cremado de la mantequilla: La mantequilla se deposita en una máquina batidora en donde se bate a una velocidad de aproximadamente 590 rpm por unos 18 a 20 min.

Es fundamental utilizar tiempos, velocidades y temperaturas de mezclado que permitan que los ingredientes realicen sus funciones correctamente. El empleo de tiempos y velocidades inadecuados pueden causar problemas que afecten al batido y, la calidad del producto final, ocasionando desgaste en la maquinaria y elevados costos de operación.

Adición de azúcar: Se agrega el azúcar y se mezcla a una velocidad de 140 rpm por un tiempo de 2 a 4 min a una temperatura (que se mantendrá hasta el final del proceso de mezclado) de 21 a 23°C.

Adición de huevos: Se agregan los huevos y se mezcla a unos 285 rpm por un tiempo de 2 a 4 min.

Adición de harina y leche: Se agrega la harina y en seguida la leche mezclando a 140 rpm durante 5 min.



Adición de saborizantes, agente leudante y fruta: Se agrega saborizante, agente leudante, fruta picada y se mezclan a 285 rpm durante un tiempo de 2 a 4 min.

Engrasado de moldes: al mismo tiempo que el mezclado se realiza el engrasado de los moldes en que se verterá la maza, el engrasado se hará con mantequilla, margarina o manteca para evitar que el producto se pegue al molde.

Transporte a mezclado: Los moldes ya engrasados se a la máquina batidora que contiene la mezcla de ingredientes.

Vaciado de mezcla en moldes: La mezcla contenida en la batidora se vierte en los moldes engrasados, una vez que el molde contiene la mezcla, se elimina el exceso de ésta para que la superficie quede uniforme.

Transporte a horno: Los moldes con mezcla se transportan manualmente al horno.

Horneado: La mezcla se deja hornear a una temperatura promedio de 180° C durante unos 50 min.

En esta parte del proceso de elaboración del producto el calor transforma la mezcla y se obtiene un resultado ligero, poroso, fácilmente digerible y de sabor agradable, lo cual se logra por una serie de reacciones que se llevan a cabo debido a la temperatura. Estas reacciones ocurren en una secuencia propia y deben realizarse en condiciones controladas.

El tiempo y la temperatura del horneado, así como la humedad relativa del aire existente dentro del horno, son factores que deben ser cuidadosamente vigilados, para que esta etapa del proceso de elaboración, se realice exitosamente.

Transporte a mesa de trabajo: Terminado de hornearse los productos se transporta manualmente a la mesa de trabajo.

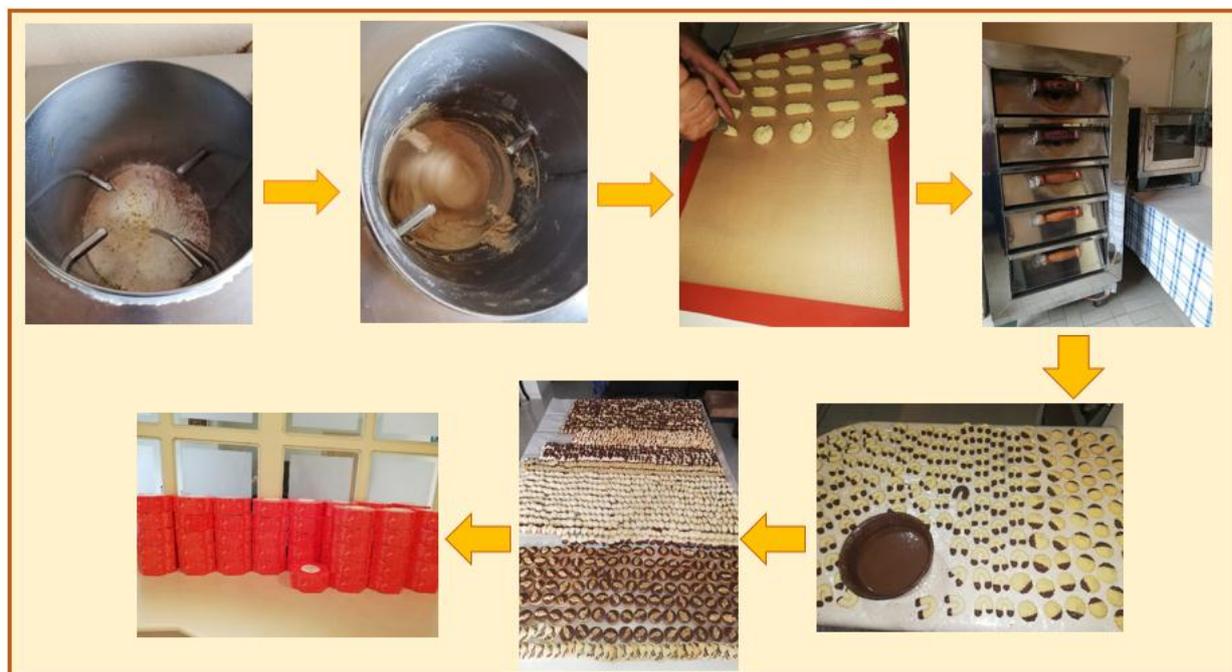


Acabado: Paralelamente se prepara la cubierta que se pondrá al cake, los ingredientes que compondrán dicha cubierta dependen del sabor y tipo de cake pudiendo usar aderezos como: coco nuez, azúcar, chocolate.

Almacenamiento: El producto terminado se traslada al lugar de almacenamiento.

A continuación se muestra gráficamente el proceso que se sigue en la fabricación de galletas:

Ilustración 31. Proceso productivo



Elaboración: Autor
Fuente: directa

Como se muestra en la imagen anterior, los procesos consisten en colocar ingredientes en amasadora, batir, hacer formas, hornear, decorar, almacenar, y finalmente empacar.

Un día tradicional de operaciones

Para el funcionamiento de la cafetería se requieren un conjunto de actividades integradas, continuas y coordinadas.



Tabla 10. Un día tradicional de operación

Día Tradicional de Operación	
Actividad	Proceso
Verificación del programa de producción	<ul style="list-style-type: none">• Para determinar la cantidad de materia prima necesaria y obtenerla de inmediato.
Revisión de la maquinaria	<ul style="list-style-type: none">• Verificar necesidades de mantenimiento.• Efectuar reparaciones.• Verificar la limpieza en todas sus partes.
Supervisión del personal	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar la asistencia del personal en los puntos claves del proceso supliendo las ausencias necesarias.• Verificar el estado físico del uniforme y equipo de seguridad.
Jornada de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Se emplean turnos de 8:00 a.m. a 22:00 pm con una hora para alimentación, en todo el día hay rotación de personal en diferentes turnos y horarios.• Se debe llevar un control de la cantidad elaborada de productos para evaluar el cumplimiento de metas en el área de ventas.• Supervisar la satisfacción de los clientes que fueron atendidos, asegurándose de brindar un excelente servicio, conocer la opinión y sugerencia de los consumidores.
Limpieza de equipos	<ul style="list-style-type: none">• Limpiar diariamente los equipos e utensilios.
Supervisar producto terminado	<ul style="list-style-type: none">• Verificar que la calidad corresponda a lo estipulado.• Separar los productos defectuosos.

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Layout

El local elegido se arrendará por un valor de \$600 mensuales, cuenta con: 85 m², dos baños, una bodega y dos parqueaderos. A continuación se muestra la distribución y diseño esperado de la cafetería.

Ilustración 32. Layout





3.4.3. Cálculo de la demanda de productos

Para comenzar con el cálculo de la demanda anual de los productos, iniciamos con los datos obtenidos en la encuesta, donde se determinó que el mercado potencial mensual es de 2635 personas.

Tabla 11. Mercado potencial

Población	N	31819
Población que consume	91%	28955
Aceptación	91%	26349
Mercado potencial	10%	2635

Elaboración: Autor
Fuente: Encuesta

Por cuestiones de estudio, se calcula la demanda anual de los 3 productos estrella, que en base a la encuesta son los de mayor preferencia por los consumidores teniendo el 76% de preferencia, estos productos son: café con un 28%, galletas 18% y postres 30%. De esta manera se prorateo los resultados de los demás productos de la siguiente manera:

Tabla 12. Prorrateo de demanda

Prorrateo de Demanda		
39,47%	9,47%	9%
36,84%	8,84%	9%
23,68%	5,68%	6%
100,00%		24%

Elaboración: Autor
Fuente: Encuesta

De esta manera se dividió los porcentajes de cada producto para el 76%, luego se multiplica por el 24% restante obteniendo esos resultados; y posterior los resultados se suman a los primeros porcentajes, como resultado se obtiene:



Tabla 13. Porcentaje de demanda de productos

Descripción	Porcentaje
Postres	39%
Café	37%
Galletas	24%
Total	100%

Elaboración: Autor

Fuente: Encuesta

A partir de esos resultados, se calcula la demanda anual de cada producto:

Tabla 14. Demanda anual de productos

CAFÉ			
Demanda total	Porcentaje	Cantidad	Demanda mensual
2635	37%	1	975
		Meses	12
		Demanda anual	11699
GALLETAS			
Demanda total	Porcentaje	Cantidad	Demanda mensual
2635	24%	1	632
		Meses	12
		Demanda anual	7589
POSTRES			
Demanda total	Porcentaje	Cantidad	Demanda mensual
2635	39%	1	1028
		Meses	12
		Demanda anual	12331
DEMANADA TOTAL ANUAL			31619

Elaboración: Autor

Fuente: Encuesta

3.4.4. Costos operativos

Mano de obra

En nómina se considera a 5 personas, que desempeñaran diferentes actividades al mismo tiempo. Se consideran el sueldo básico actual que es de \$394 y todos los beneficios de ley.



Tabla 15. Mano de obra

Nómina de personal Mensual								Nómina Anual
Cargo	Total de Ingresos	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal	TOTAL	Total Anual
ADMINISTRATIVO								
Gerente	800	66,67	31,25	33,33	66,67	97,2	1095,12	13141,4
TOTAL ADMINISTRATIVO								13141,4
OPERATIVO								
Mesero 1	394	32,83	31,25	16,42	32,83	47,871	555,20	6662,452
Mesero 2	394	32,83	31,25	16,42	32,83	47,871	555,20	6662,452
Chef	700	58,33	31,25	29,17	58,33	85,05	962,13	11545,6
TOTAL OPERATIVO								24870,504
TOTAL Mano de Obra								38011,904

Elaboración: Autor
Fuente: Directa

Materia prima

Para determinar los costos totales de materia prima, se calcula los tres productos por separado, los valores son referente a los precios actuales del mercado; se calcula los costos de materia prima anuales:

Tabla 16. Costos de materia prima para un café

Costo de Materia Prima Para Producir 1 Café especial				
Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche	Litros	0,15	0,75	0,1125
Café Cápsula	Unidad	1	0,54	0,54
Azúcar	Paquete 100 und	0,02	4	0,08
Crema	Unidad	0,05	3,8	0,19
Chocolate líquido	Unidad	0,01	1,8	0,018
Decorado	unidad	1	0,05	0,05
Costo Total				0,9905
Demanda Anual				11699
Costo Total Anual				11587,954

Elaboración: Autor
Fuente: Directa



Tabla 17. Costos de materia prima de postres gourmet

Costo de Materia Prima Para Producir 15 Unds de postres gourmet				
Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Crema de leche	Litros	1	2,5	2,5
Ganache de chocolate	Litros	0,5	5	2,5
Pastilla de chocolate	Unidad	0,3	4	1,2
Azucar	Libra	1	0,6	0,6
Frutilla	Libra	1	2	2
Mora	Libra	0,5	2	1
Arándanos	Paquete	0,5	3,5	1,75
Gelatina sin sabor	Unidad	1	0,85	0,85
Decorado	Unidad	15	0,1	1,5
Costo Total				13,9
			Demanda Anual	822
			Costo Total Anual	11427,1705

Elaboración: Autor
Fuente: Directa

Tabla 18. Costos de materia prima de galletas

Costo de Materia Prima Para Producir 30 Unds de Galletas				
Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Harina	Libra	2	0,35	0,7
Mantequilla	Libra	0,4	2,2	0,88
Azucar	Libra	1,5	0,6	0,9
Huevos	Unidad	3	0,13	0,39
Esencias	Unidad	0,12	1,5	0,18
Polvo de Hornear	Onzas	0,25	0,5	0,125
Bicarbonato	Onzas	0,1	1	0,1
Leche	Litros	0,25	0,85	0,2125
Decoración	Unidad	30	0,05	1,5
Costo Total				4,9875
			Demanda Anual	253
			Costo Total Anual	1261,60515

Elaboración: Autor
Fuente: Directa



Costos indirectos de fabricación

Tabla 19. Costos indirectos de fabricación

CIF		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Servicios Básicos	100	1200
Arriendo	600	7200
Mantenimiento Maq y eq	50	600
Cartón/plásticos (monsalve)	75	900
Publicidad (facebook/instagram)	40	480
TOTAL CIF		10380

Elaboración: Autor
Fuente: Directa

Costos publicidad y marketing

Los costos anuales de publicidad en redes sociales ya están considerados en los CIF, sin embargo tenemos costos de inauguración y costos de promoción los cuales se detallan a continuación:

Tabla 20. Costos de publicidad y marketing

Lanzamiento e inauguración	
Detalle	Valor
Publicidad	40
Degustaciones lugares públicos	50
Decoración	25
Promociones 2x1 galletas día de inauguración	30
Sorteos (3 órdenes de compra de \$8)	24
TOTAL	169

Elaboración: Autor
Fuente: Directa



Tabla 21. Costos de promoción

Costos de Promoción		
Detalle	Valor	Descripción
Dias miercoles 2x1 en el café de su elección	380,352	Se considera unas 8 órdenes de café los días miercoles, lo que representa 4 días al mes y 48 al año.
Postre gratis el día del cumpleaños	166,8	Se considera una media de un cumpleaños cada dos días, considerando 15 días al mes.
Sorteo de órdenes de compra	96	Se considera sortear 1 orden de compra de \$8 cada mes, es decir 12 órdenes de compra al año.
TOTAL	643,152	

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Para los costos de las promociones, se consideran los costos unitarios de los productos.

3.4.5. Determinación de precio

Para el cálculo de los precios de los productos, no se determinó en base a un porcentaje de utilidad, sino a los precios establecidos en el mercado al que se enfoca el negocio. De esta manera se obtiene los siguientes precios y márgenes de utilidad:

Tabla 22. Precios de los productos

Descripción	Costo Unitario	Porcentaje Utilidad	Total
Café	0,99050	203%	3,00
Postres	0,92667	278%	3,50
Galletas	0,16625	350%	0,75

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

3.4.6. Inversión inicial

Como inversión se ha detallado: maquinaria y equipos, muebles y enseres además de otros rubros necesarios; como se muestra a continuación:



Tabla 23. Maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipos	
Descripción	Costo
Horno Industrial	7000
Cafetera	2000
Amasadora	3000
Batidora Industrial	1200
Utencilios	300
Frigorífico	1700
Liquidadora	180
Microondas	200
Freidoras	500
Planchas Tostadoras	350
Wafflera eléctrica	250
TOTAL	16680

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Tabla 24. Muebles y enseres

Muebles y enseres	
Descripción	Costo
Muebles	800
Computadora	800
Caja registradora	300
Mesas y sillas	2000
Vajilla	250
TOTAL	4150

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Tabla 25. Inversión inicial

Actividad	Costo
Maquinaria y equipos	16.680,00
Muebles y enseres	4.150,00
Diseñador de interiores	800,00
Capital de trabajo	6.204,58
Inaguración	169,00
Subtotal	28.003,58
Imprevistos 8%	2.240,29
TOTAL	30.243,87

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado



Como se había dicho anterior mente, se cuenta con maquinaria y equipos, como se detallará a continuación, considerándose las mismas como capital propio:

Tabla 26. Capital propio

Capital propio	
Horno Industrial	7000
Amasadora	3000
Batidora Industrial	1200
Utencilios	300
Liquidadora	180
Microondas	200
Wafflera eléctrica	250
Dinero Efectivo	10000
TOTAL	22130

Elaboración: Autor

Fuente: Directa

Por lo que se considera que se posee \$22130 como capital propio, y \$8113,87 es el valor que se deberá financiar mediante un banco.

3.4.7. Estudio Ambiental

Se realizó un análisis mediante la ficha propuesta por el ministerio del ambiente, donde muestra que el negocio propuesto no genera daños ambientales, además se requiere un certificado ambiental donde como se muestra a continuación es de emisión inmediata y no tiene costo.



Ilustración 33. Consulta de actividades ambientales



Fuente: Ministerio del ambiente

Además en la ficha ambiental que fue realizada, el proyecto se ubica en clase 2 donde indica que es neutral al ambiente, por lo tanto es viable ambientalmente.

3.5. Análisis económico y financiero

3.5.1 Financiamiento

Como ya se detalló anterior mente para el modelo de negocio se realizará un préstamo de \$8500, después de un análisis a las instituciones financieras que brindan préstamos se concluyó que la mejor opción es el Banco del Pacífico, ya que tiene programas de apoyo a pequeñas industrias y a emprendimientos a jóvenes a través del programa “emprendedor pacífico”, donde se obtiene créditos de una manera fácil y a una tasa del 9,92% anual. Mediante el simulador de crédito en la web se realizó la tabla de amortización como se muestra a continuación:



Tabla 27. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION					
	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	8.500	7.106	5.573	3.888	2.036
PAGO TOTAL	2.238	2.238	2.238	2.238	2.238
PAGO INTERÉS	843	705	553	386	202
PAGO CAPITAL	1.394	1.533	1.685	1.852	2.036
SALDO FINAL	7.106	5.573	3.888	2.036	- 0

Elaboración: Autor
Fuente: Banco del Pacífico

3.5.2. Proyecciones

Para el análisis del proyecto se ha considerado 5 años de estudio, por lo que para los flujos se proyectaron los datos tomando en cuenta el crecimiento poblacional de Cuenca y el índice de precio al consumidor (IPC), ya que son los datos que ayudaran a tener una información más real en cuanto a la situación del país y van de acuerdo al modelo de negocio propuesto; no se considera la inflación puesto que en los últimos meses la inflación del Ecuador es negativa o mínima, por lo cual no se obtendría resultados reales en el tiempo.

De esta manera se ha calculado las proyecciones de 5 años desde 2019 hasta 2023 del crecimiento poblacional y el IPC y se obtiene los siguientes datos:

Tabla 28. Proyecciones anuales

	1	2	3	4	5
IPC	0,0251	0,0130	0,0129	0,0127	0,0126
Crecimiento poblacional	0,0184	0,0180	0,0177	0,0174	0,0171

Elaboración: Autor
Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC

A partir de las proyecciones antes descritas se parte a realizar el análisis del proyecto, donde se obtiene los siguientes datos:



Tabla 29. Resultados proyectados

Rubro/Años	0	1	2	3	4	5
VENTAS		83.983	87.680	90.422	93.208	96.035
Materia prima		24.277	24.888	25.212	25.537	25.862
Materiales		24.277	24.888	25.212	25.537	25.862
Mano de obra		24.871	25.496	25.829	26.161	26.494
Directa		24870,50	25.496	25.829	26.161	26.494
Costos indirectos		2.700	2.768	2.804	2.840	2.876
Servicios Básicos		1.200	1.230	1.246	1.262	1.278
Mantenimiento Maq y eq		600	615	623	631	639
Plastico		900	923	935	947	959
Gastos		24.691	25.100	25.239	25.363	25.470
Sueldos		13.141	13.472	13.648	13.823	13.999
Publicidad		480	492	498	505	511
Arriendo		7.200	7.381	7.477	7.574	7.670
Internet		300	308	312	316	320
Promoción		643	659	668	677	685
Gastos por Depreciación		2.083	2.083	2.083	2.083	2.083
Gastos Financieros		843,20	704,87	552,81	385,67	201,95

Elaboración: Autor

Fuente: Estudio de mercado

Tabla donde se detalla los resultados proyectados para 5 años, en la cual se muestra las ventas, costos operativos y los gastos de la empresa.

3.5.3. Estado de resultados

A partir de los datos obtenidos se parte a realizar el estado de resultados, donde se puede observar que en los 5 años de estudio se cuenta con una utilidad neta positiva.

Tabla 30. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		83.983	87.680	90.422	93.208	96.035
(-) COSTOS		51.848	53.151	53.845	54.538	55.232
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		32.136	34.528	36.578	38.670	40.804
(-) GASTOS OPER Y NO OPER		24.691	25.100	25.239	25.363	25.470
(=) UTILIDAD ANTES DE REPARTIR		7.445	9.428	11.339	13.307	15.334
(-) 15% PART TRAB		1.117	1.414	1.701	1.996	2.300
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		6.328	8.014	9.638	11.311	13.034
(-) 22% IMPUESTO RENTA		1.392	1.763	2.120	2.488	2.867
UTILIDAD NETA		4.936	6.251	7.518	8.823	10.166

Elaboración: Autor

Fuente: Estudio de mercado



3.5.4. Flujo de efectivo

Tabla 31. Flujo de efectivo

Rubro\Años	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS:		83.983	87.680	90.422	93.208	96.035	10.415
Ventas		83.983	87.680	90.422	93.208	96.035	
Valor Residual							10.415
EGRESOS	30.244	76.538	80.760	82.261	83.722	85.186	5.167
a) INVERSION	30.244						
Costos imprevistos	2.240						
Adquisiciones	21.799						
Capital de Trabajo	6.205						
b) OPERACIÓN		75.695	77.546	78.531	79.515	80.500	
Materia prima		24.277	24.888	25.212	25.537	25.862	
Mano de obra		24.871	25.496	25.829	26.161	26.494	
Costos indirectos		2.700	2.768	2.804	2.840	2.876	
Gastos		23.848	24.395	24.686	24.977	25.268	
c) FINANCIAMIENTO		843	705	553	386	202	
Gastos Financieros		843	705	553	386	202	
Participación de trabajadores			1.117	1.414	1.701	1.996	2.300
Impuesto a la Renta			1.392	1.763	2.120	2.488	2.867
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	-30.244	7.445	6.919	8.161	9.486	10.849	5.248

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Para el flujo de efectivo se considera el valor residual como el valor restante después de la depreciación de muebles y enseres, y maquinaria y equipo como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 32. Depreciaciones

DETALLE	VALOR ADQ	VIDA ÚTIL	DEP ANUAL	DEP ACUM	VALOR RESIDUAL
Maquinaria y equipo	16.680	10	1668	8340	8.340,0
Muebles y enseres	4.150	10	415	2075	2.075,0
TOTAL:			2083		10.415

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Con los resultados obtenidos en el flujo de efectivo, se calculó el valor actual del flujo y el valor actual acumulado donde se obtiene lo siguiente:



Tabla 33. Valor actual flujo de efectivo

	0	1	2	3	4	5	6
VA FLUJO	-30.244	6.768	5.719	6.132	6.479	6.737	2.962
VA ACUMULADO	-30.244	- 23.476	- 17.757	- 11.625	- 5.146	1.590	4.552

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

3.5.5. VAN, TIR, PRI

Para el cálculo del VAN se considera una tasa de descuento del 10%, puesto que esta superaría la tasa pasiva del país que es el 5,84%, aclarando que la misma depende del criterio que tenga el inversionista, en estricto apego a las viabilidades del proyecto.

A continuación se detalla los resultados obtenidos:

Tabla 34. VAN, TIR, PRI

Tasa de descuento	10,00%
VAN	4.552
TIR	15%
PRI	5 años

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Con los resultados obtenidos se puede observar que el VAN es positivo con un valor de \$4552 lo que muestra que se recupera la inversión, se obtiene el retorno que se esperaba con la tasa del 10% y además se gana \$4552, lo que muestra que el proyecto es rentable.

Además la tasa interna de retorno es del 15% la misma que es mayor a la tasa de descuento, otro indicador que muestra que el proyecto es bueno.

El periodo de recupero de la inversión es de 5 años; realizando un análisis del proyecto es un tiempo aceptable al considerar que es un proyecto que parte de cero y además genera utilidades desde el primer año y es generador de puestos de trabajo.



3.5.6. Punto de equilibrio

Para el estudio del modelo es importante conocer cuál es el punto de equilibrio en cantidades y en dólares, por lo cual se aplicó las siguientes fórmulas:

$$PE(Q) = \frac{CF}{\text{Margen de contribución pp}}$$

$$PE(\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

$$PE(\text{Financiero}) = \frac{CF + \text{interés}}{MCpp}$$

$$MCpp = MC \text{ unit} * \text{volumen de ventas c/producto}$$

Como la empresa cuenta con 3 productos estrellas se debe considerar el margen de contribución de cada producto, como se muestra a continuación:

Tabla 35. Margen de contribución de producto 1

Café		
Cantidad	11699	
Costos fijos		
Mano de obra	38011,904	3,2491319
CIF	10380	0,88724809
Internet	300	0,02564301
Costos de promoción	643,152	0,05497451
Total	49335,056	4,21699751
Costos variables		
Materia prima	11587,95	0,9905
total	11587,95	0,99
TOTAL	60923,01	5,21
Precio	3,00	
Margen contribución	2,01	
%	37%	
MC	0,74396455	

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado



Tabla 36. Margen de contribución producto 2

Galletas		
Cantidad	7589	
Costos fijos		
Mano de obra	38011,904	5,00907835
CIF	10380	1,3678408
Internet	300	0,03953297
Costos de promoción	643,152	0,08475236
Total	49335,056	6,50120449
Costos variables		
Materia prima	1261,61	0,16625
total	1261,61	0,17
TOTAL	50596,66	6,67
Precio	0,75	
Margen contribución	0,58	
%	24%	
MC	0,13965	

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Tabla 37. Margen de contribución producto 3

Postres		
Cantidad	12331	
Costos fijos		
Mano de obra	38011,904	3,08250975
CIF	10380	0,84174819
Internet	300	0,02432798
Costos de promoción	643,152	0,0521553
Total	49335,056	4,00074122
Costos variables		
Materia prima	11427,17	0,92666667
total	11427,17	0,93
TOTAL	60762,23	4,93
Precio	3,50	
Margen contribución	2,58	
%	39%	
MC	1,004692	

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado



Aplicando las fórmulas que fueron detalladas anteriormente se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 38. Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio		
MCpp	1,8883	
Demanda total	31619	
PE(Q)	26127	Unidades
CV	24276,73	
Ventas	83983,43	
PE(\$)	69394,68	Dólares
PE(Financiero)	26.573	Unidades

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado

Lo que indica que se deben vender 26127 unidades de los productos para cubrir todos los costos, y según el análisis la empresa tendría una demanda total anual de 31619 unidades, lo que muestra resultados favorables para la misma; de la misma manera se observa que se debe obtener un total de ingresos de \$69394,68 anuales para cubrir todos los costos, y la empresa mediante el estudio generaría un total de ingresos de \$83983, siendo favorable de la misma manera; y por último el punto de equilibrio financiero es de 26573 unidades, esto es la cantidad de productos que se deben vender para cubrir todos los costos y gastos, de la misma manera muestra resultados favorables.

3.6. CANVAS

Para concluir con el estudio del modelo se presenta el lienzo o CANVAS aplicado a la empresa, mismo que fue realizado mediante el análisis completo de la misma para poder obtener los mejores resultados, como se muestra a continuación:



Universidad de Cuenca

Ilustración 34. CANVAS

PROYECTO: Cafetería y galletería "Ooh la la"				
ASOCIACIONES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Instituciones MIES MIPRO Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas JEP Jardín Azuayo <ul style="list-style-type: none"> • Bancos Pacífico Austro <ul style="list-style-type: none"> • Convenios promocionales con empresas (Pacifcard, Diners, Multicines) 	ACTIVIDADES CLAVE -Actividades de construcción de redes -Tener buena relación con el cliente -Proveedores de interés para la estabilidad del negocio (Envases, etiquetas, materia prima) -Desarrollo de productos nuevos -Publicidad, promociones, encuestas de satisfacción.	PROPUESTAS DE VALOR -Alimentos gourmet elaborados con materia prima de calidad -Alimentos frescos -Excelente servicio al cliente y atención personalizada -Lugar exclusivo -Ambiente tranquilo y moderno -Variedad de productos -Nuevas experiencias gastronómicas	RELACIONES CON CLIENTES -Tener base de datos actualizadas sobre los clientes -Brindar información real a los clientes -Ofrecer algo de valor al cliente o recompensar la lealtad -Asistencia personalizada	SEGMENTOS DE MERCADO -Cuenca -Zona urbana -Género Femenino de 18 años en adelante -Género Masculino de 18 años adelante -Profesionales -Estudiantes -Clase media-alta y alta
	RECURSOS CLAVE - Recursos materiales - Recursos Humanos - Recursos financieros		CANALES -Canal directo -Redes sociales -Ferias	
ESTRUCTURA DE COSTES - Marketing -Costos fijos -Costo financiero -Costo de producción -Materia prima, mano de obra, CIF			FUENTES DE INGRESOS -Prestación de servicios y ventas en la cafetería	

Elaboración: Autor
 Fuente: Estudio de mercado



Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1. Análisis de impactos y viabilidad del modelo de negocio

4.1.1. Viabilidad Económica

El modelo de negocio como ya se vio anterior mente es viable económicamente, ya que los resultados del VAN, TIR y PRI son favorables.

4.1.2. Viabilidad Financiera

El proyecto si es viable financieramente, ya que cuenta con los recursos para llevarlo a cabo, teniendo en cuenta que el capital propio es elevado siendo el 72% de la inversión inicial, y se cuenta con una línea de crédito de fácil acceso, la misma que permitirá poseer el total de la inversión.

4.1.3. Viabilidad Técnica

Para el funcionamiento de la empresa se cuenta con la colaboración de una chef especializada en repostería, que cuenta con varios cursos y talleres, además de una administradora para la dirección de la empresa; siendo una fortaleza que ayudará a tener éxito en el proyecto.

4.1.4. Viabilidad Operacional

Partiendo del estudio de mercado realizado para la evaluación del proyecto se cuenta con una gran base para establecer pilares sólidos, y contar con la información necesaria para tener éxito en el negocio propuesto. El estudio realizado determina que se cuenta con una viabilidad operacional.



4.1.5. Viabilidad Legal

Para llevar a cabo el proyecto se cuenta con viabilidad legal ya que dentro de los parámetros legales cumple con las normativas que la legislación establece, de acuerdo a la naturaleza del negocio cuyas actividades no incumplen con las normas vigentes.

4.2. Análisis de riesgos del modelo

El análisis de los riesgos que se realiza al modelo de negocios ayuda a identificar aquellos escenarios desfavorables y buscar alternativas de solución que ayude a mitigar los posibles riesgos planteados.

Tabla 39. Análisis de riesgos

Código	Tipo de riesgo	Posibles riesgos	Probabilidad	Impacto	Valor de riesgo
R1	Financiero	Disminución de las ventas	2	5	10
R2	Financiero	Incremento en el valor de inversión	1	4	4
R3	Legislativos	Incrementos de impuestos	3	4	12
R4	Legislativos	Prohibiciones en productos de importación (Chocolatería)	2	5	10
R5	Tecnológicos	Incrementen costos de desarrollo e innovación	3	5	15
R6	Humanos	Falta de capacitación de los empleados	1	5	5
R7	Humanos	Poco trabajo en equipo	1	5	5
R8	Competencia	Tener dificultades para diferenciarse de la competencia	1	4	4
R9	Competencia	Ingreso de competidores muy fuertes al mercado	4	5	20
R10	Mercado	Cambios en la demanda	3	3	9
R11	Mercado	Baja aceptación a los productos/servicios por parte de los consumidores	2	5	10

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado





Como se puede observar todos los riesgos son medios o altos, teniendo en cuenta que el proyecto inicia desde cero, cualquier cambio o alteración puede ser perjudicial, es por eso que el modelo de negocio es muy sensible al riesgo.

Tabla 40. Mitigación de riesgo

Tipo de riesgo	Posibles riesgos	Medidas de Mitigación
Financiero	Disminución de las ventas	Desarrollar nuevas estrategias de ventas, y realizar campañas de marketing
Financiero	Incremento en el valor de inversión	Tener un margen moderado de imprevistos
Legislativos	Incremento de impuestos	Adaptarse financieramente a nuevas regulaciones para mantener el rendimiento de la empresa.
Legislativos	Prohibiciones en productos de importación (Chocolatería)	Mantener un portafolio de proveedores Ecuatorianos
Tecnológicos	Incrementen costos de desarrollo e innovación	Destinar un porcentaje de las utilidades para costos de innovación
Humanos	Falta de capacitación de los empleados	Generar constantes cursos de capacitación para el personal
Humanos	Poco trabajo en equipo	Dar incentivos a los empleados por metas cumplidas
Competencia	Tener dificultades para diferenciarse de la competencia	Mantener técnicas de repostería actualizadas para ser vanguardistas en el mercado
Competencia	Ingreso de competidores muy fuertes al mercado	Generar constantes promociones para fidelizar a los clientes
Mercado	Cambios en la demanda	Generar campañas de marketing efectivo para atraer a nuevos clientes
Mercado	Baja aceptación a los productos/servicios por parte de los consumidores	Realizar constantes encuestas de satisfacción al cliente

Elaboración: Autor
Fuente: Estudio de mercado



4.3. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El estudio de mercado realizado en la ciudad de Cuenca en relación a la oferta y demanda de galletas gourmet y el servicio de cafetería se establece que existe por un lado una oferta directa representada por 40 locales y en lo que se relaciona a la oferta indirecta se ha determinado la existencia de 187 establecimientos; en relación a la demanda existente en el mercado se llega a determinar la existencia de 281950 potenciales clientes de estos servicios, que si se considera la frecuencia con la que demandan los servicios se proyectaría a un aproximado de 1500000 consumos en el año; con lo que se evidencia que un negocio con las condiciones de la cafetería “Ooh la la” contaría con demanda potencial insatisfecha necesaria para asegurar la sostenibilidad del proyecto.
- El estudio de mercado así como el análisis financiero y técnico realizado en el modelo de negocio planteado, considerando una inversión inicial de \$30243,87 con la ubicación planteada que es en el Paseo 3 de noviembre y Unidad Nacional, así como el equipamiento y la gestión administrativa propuesta se afirma que el proyecto formulado es viable.
- El modelo de negocio establecido mediante la metodología CANVAS ha permitido identificar los elementos que corresponden a los aspectos de: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, propuestas de valor, relación con los clientes, canales de distribución, segmentos de mercado, estructura de costos y fuentes de ingresos; con los que se cuenta con un esquema que permitiría su aplicación de forma eficiente y exitosa.



Recomendaciones

- Como resultado del estudio de mercado se determina que existe un alto potencial para el funcionamiento exitoso del emprendimiento “galletería y cafetería Ooh la la” por lo que se recomienda su pronta implementación.
- Con la finalidad de conseguir el financiamiento planteado se recomienda que se realicen las gestiones de solicitud de crédito y del aporte accionario para contar con la liquidez que permita realizar las adquisiciones y los demás trámites para la creación del negocio propuesto.
- Es importante adquirir, contratar y gestionar todos los recursos que exige la implementación del negocio para poder generar un proceso administrativo sustentado en el modelo de negocio estructurado y expuesto en este trabajo.



Anexos

Anexo 1

Modelo de encuesta

La siguiente encuesta tiene como objeto realizar un estudio de mercado para la implementación de una cafetería-galletería en la ciudad de Cuenca, herramienta que servirá para realizar un plan de negocios como trabajo de titulación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca. Agradezco por su colaboración.

Datos del encuestado

Sexo: F M

Edad: 18-25 años
26-35 años
36-45 años
46-59 años
60 en adelante

Lugar de residencia:

San Sebastián Huayna Cápac El Batán Hermano Miguel
Yanuncay El Vecino Bellavista Totoracocha
Monay El Sagrario Machángara Sucre
San Blas Cañaribamba Gil Ramírez Dávalos

Ingreso familiar en dólares:

500-800
801-1200
1201-2000
2001 en adelante

Número de integrantes de su familia:

Nivel de instrucción:

Primaria
Secundaria
Tercer nivel
Cuarto nivel



1. ¿Ud. Consume servicios de cafetería?

- Si
- No

2. ¿Con qué frecuencia Ud. consume los servicios de cafetería a la semana?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

3. ¿Con quién Ud. acude a la cafetería?

- Solo
- Familiares
- Amigos

4. En qué orden de importancia considera Ud. las razones de su preferencia de cafetería, colocar del 1 al 6 siendo 1 más importante y 6 menos importante.

- Precio
- Calidad
- Servicio
- Ambiente de la cafetería
- Ubicación
- Variedad de productos

5. Ud. en cada visita a una cafetería regularmente consume un monto en dólares de:

- 2-5
- 6-10
- 11-20
- Más de 20



6. El precio que Ud. paga por cada producto que consume en la cafetería está supeditado a los siguientes factores; colocar del 1 al 5 siendo 1 más importante y 5 menos importante.

- Servicio
- Presentación
- Calidad
- Cantidad
- Marca

7. Generalmente que producto Ud. Prefiere consumir cuando acude a una cafetería

- Café
- Pasteles
- Galletas
- Sándwiches
- Helados
- Té
- Otro

.....

8. Siendo una cafetería nueva de estilo gourmet con productos de alta gama ¿Estaría Ud. dispuesto a consumir en ella?

Sí No

9. En qué sector de la ciudad le gustaría que se instale una nueva cafetería de esta categoría

- Centro de la ciudad
- Zona Puertas del Sol
- Zona del Estadio



10. ¿Mediante qué medios de comunicación le gustaría disponer de información de la cafetería?

- Diarios
- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Otro:

.....

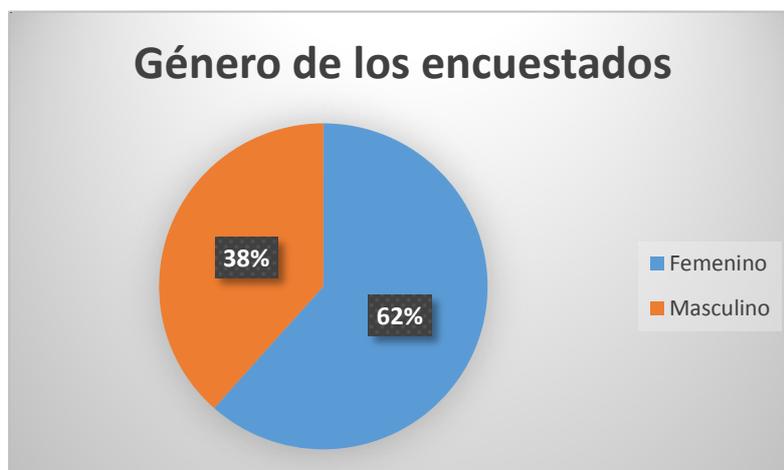
Gracias por su colaboración.

Anexo 2

Resultados de la encuesta

Como se determinó anteriormente la muestra, las encuestas fueron aplicadas a 380 personas obteniendo los siguientes resultados:

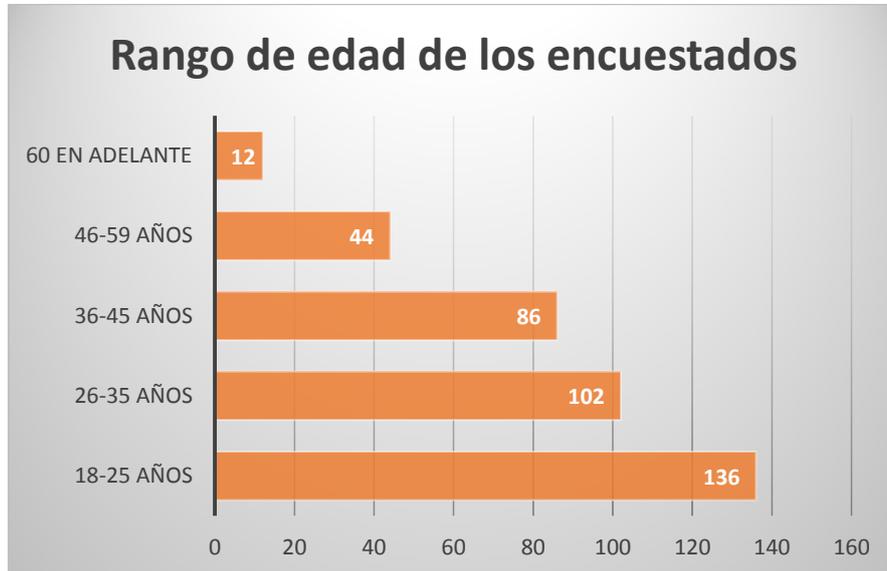
Datos del encuestado



Fuente: Elaboración propia

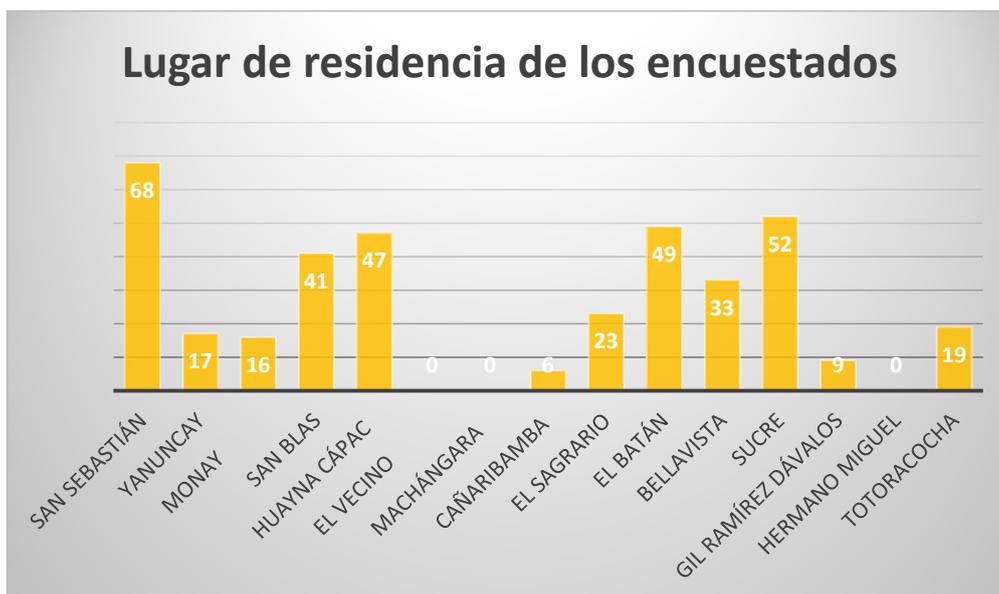


Las personas encuestadas son en su mayoría de género femenino con un 62% equivalente a 234 mujeres encuestadas; y 146 hombres.



Fuente: Elaboración propia

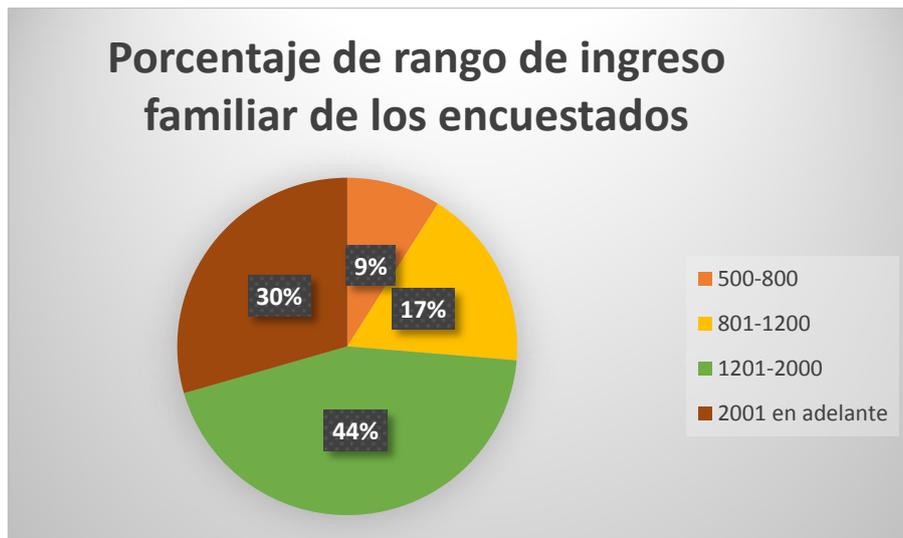
Las personas encuestadas son de diferentes edades, pero en su mayoría con un 36% son jóvenes que se encuentran en un rango de edad de 18 a 25 años, y seguido de un rango de edad de 26 a 35 años con un porcentaje de 27%, por lo que se puede concluir que la mayoría del público objetivo es joven. Y con un porcentaje de 3% se encuentran los adultos mayores.





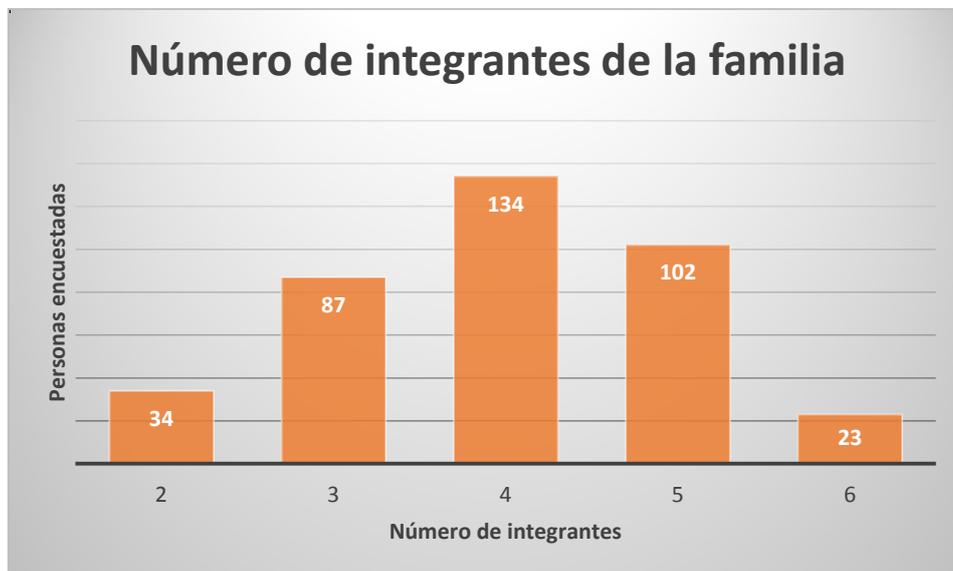
Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas los lugares de mayor residencia son las siguientes 4 parroquias: San Sebastián, Sucre, El Batán, Huayna Cápac, con porcentajes de 18%, 14%, 13%, y 12% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

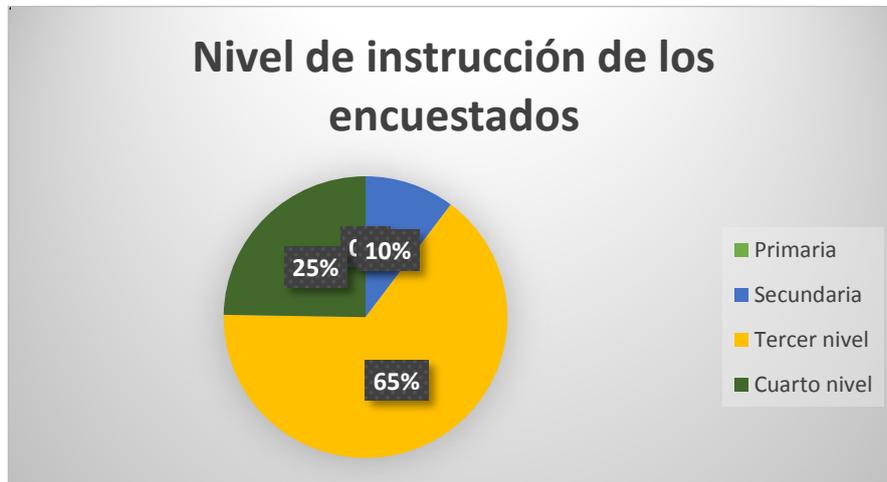
Con porcentajes altos del 44% y 30% los rangos de ingresos familiares son superiores a \$1200, lo que muestra que son personas que cumplen con las características del público objetivo.





Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje del 35% la mayoría de los encuestados tiene una familia de 4 integrantes, y con un 6% en su minoría los encuestados tienen una familia de 6 integrantes.

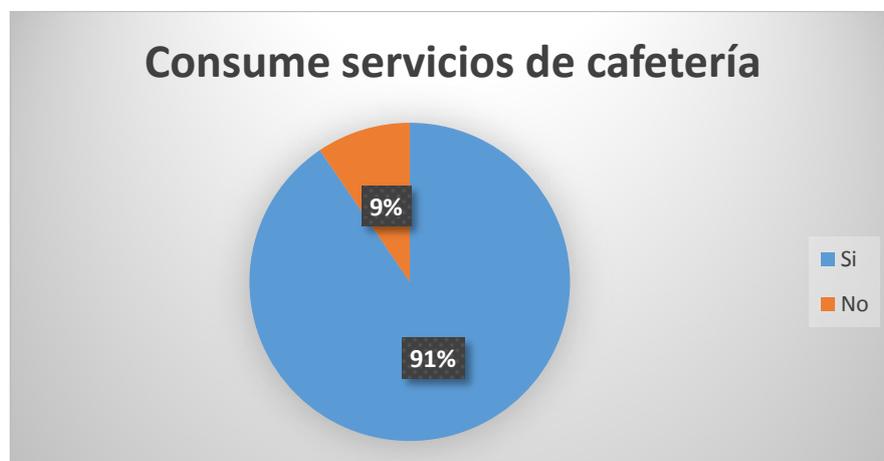


Fuente: Elaboración propia

Con un 65% la mayoría de los encuestados tiene un nivel de instrucción de tercer nivel, y ningún encuestado tiene nivel de instrucción primaria, lo que cumple con las características del público objetivo del modelo de negocio propuesto.

Preguntas de la encuesta

1. ¿Ud. Consume servicios de cafetería?



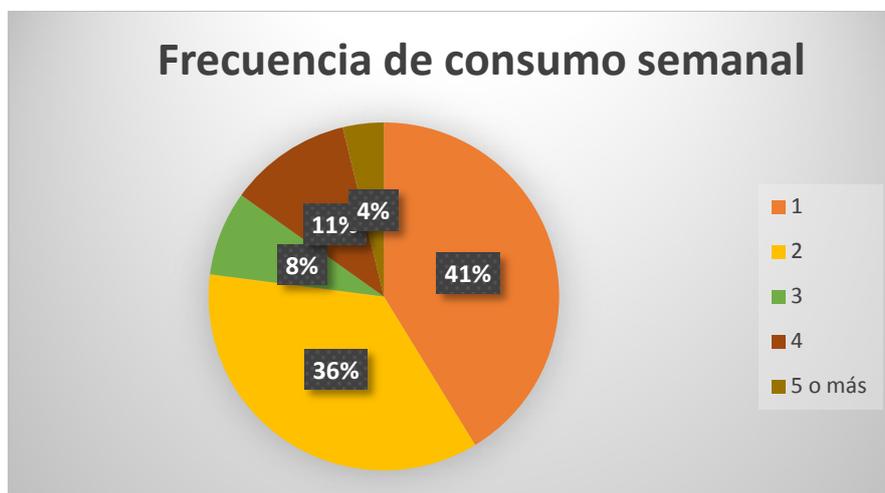
Fuente: Elaboración propia



De las personas encuestadas el 91% si consume servicios de cafetería, resultado que permite determinar la demanda actual; el 9% restante que son 36 personas que no consumen el servicio por lo que no están dentro del público objetivo y no pudieron seguir adelante con la encuesta.

De esta manera a partir de esta pregunta se considera 344 personas como el total de la muestra, con la finalidad de obtener resultados reales.

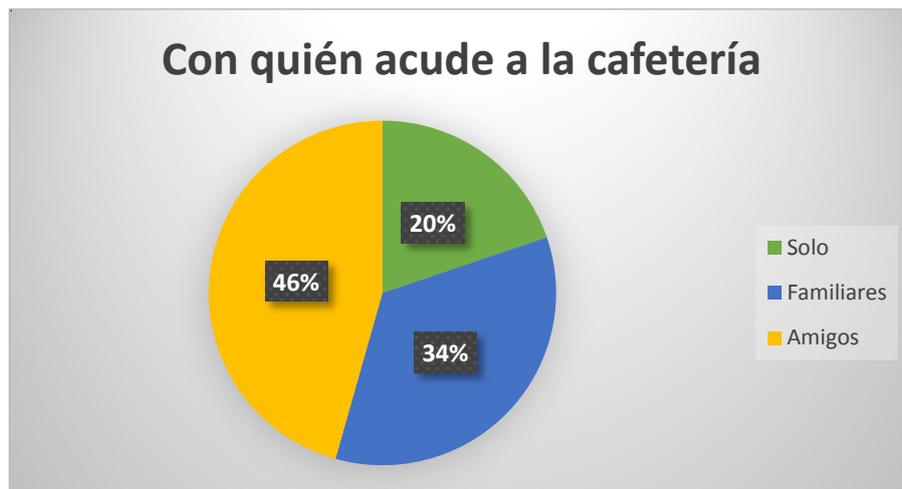
2. ¿Con qué frecuencia Ud. consume los servicios de cafetería a la semana?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados consumen servicios de cafetería 1 y 2 veces por semana con un 41% y 36% respectivamente, y con un porcentaje de 4% los encuestados consumen 5 o más veces por semana servicios de cafetería, datos que servirán para determinar la producción que tendrá la misma y a su vez ayudará a enfocar de mejor manera las estrategias de marketing.

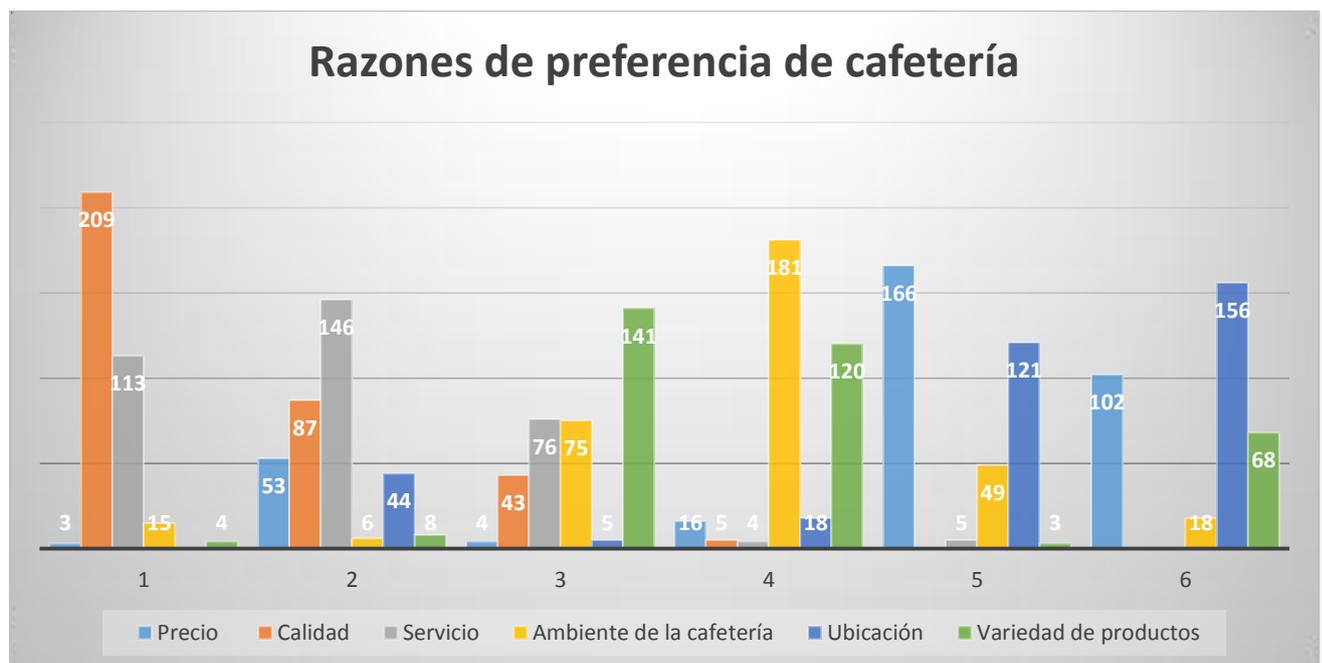
3. ¿Con quién Ud. acude a la cafetería?



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje de 46% las encuestas muestran que la mayoría de las personas acude a una cafetería con amigos, sin embargo los porcentajes de 34% con familiares y 20% solos, muestra que también las personas acuden a una cafetería en diferentes ocasiones, información que ayudará en el análisis de marketing a realizar posteriormente.

4. En qué orden de importancia considera Ud. las razones de su preferencia de cafetería, colocar del 1 al 6 siendo 1 más importante y 6 menos importante.



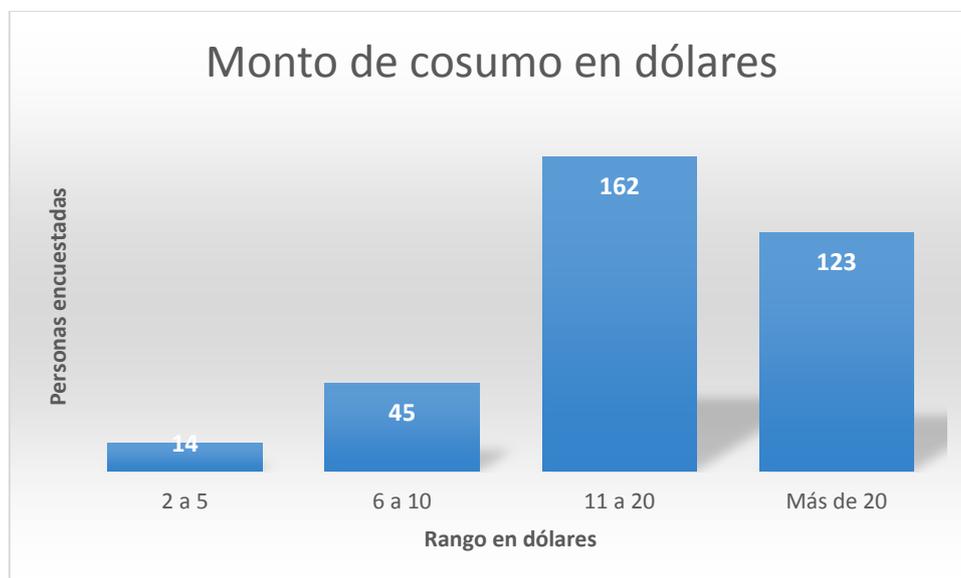
Fuente: Elaboración propia



Es indispensable conocer a que le da importancia el cliente al momento de elegir una cafetería, razón por la que en la pregunta se da un valor de 1 a lo más importante y 6 a lo menos importante; y la mayoría de encuestados prefiere una cafetería en el siguiente orden de importancia:

La más importante la calidad siguiendo de servicio, variedad de productos, ambiente de la cafetería, precio y ubicación respectivamente.

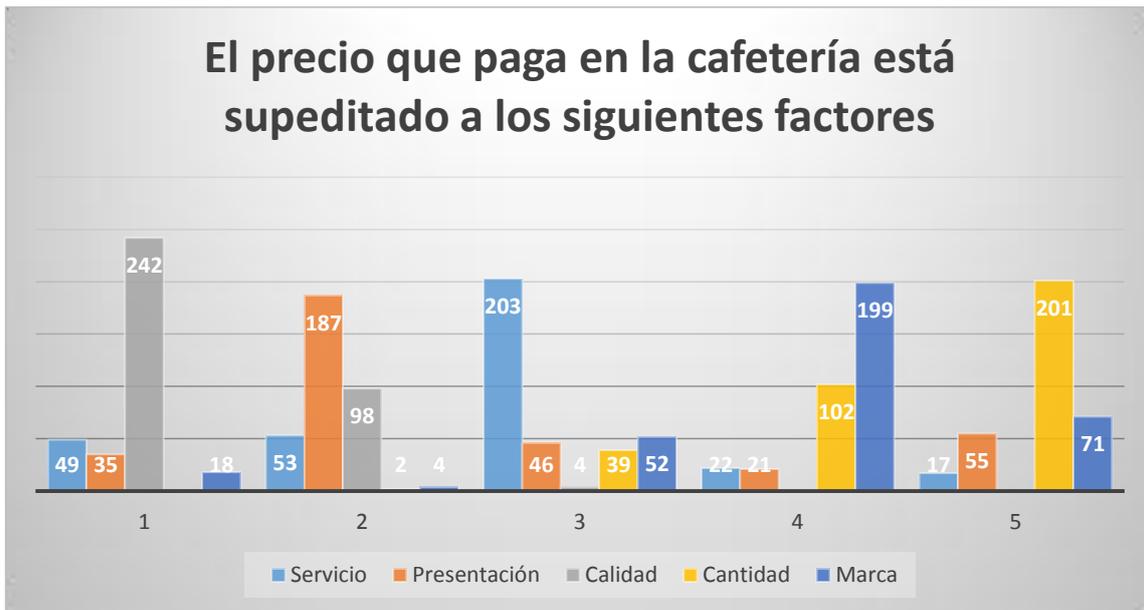
5. Ud. en cada visita a una cafetería regularmente consume un monto en dólares de:



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de encuestados con un 47% regularmente consume de \$11 a \$20, seguidos de un porcentaje de 36% que consume más de \$20, lo que muestra que es el segmento de mercado al que está dirigido el modelo de negocio.

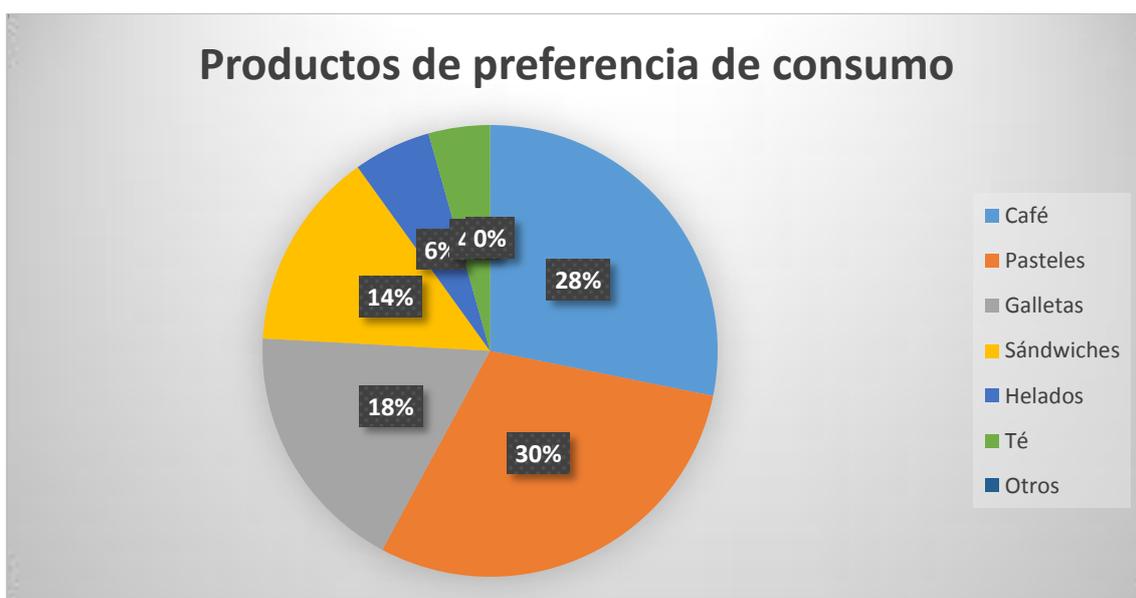
6. El precio que Ud. paga por cada producto que consume en la cafetería está supeditado a los siguientes factores; colocar del 1 al 5 siendo 1 más importante y 5 menos importante.



Fuente: Elaboración propia

En orden de importancia el precio que paga la mayoría de encuestados por los productos que consumen en una cafetería están supeditados a: calidad, presentación, servicio, marca y cantidad; prevaleciendo la calidad como el factor más importante.

7. Generalmente que producto Ud. Prefiere consumir cuando acude a una cafetería



Fuente: Elaboración propia



En la encuesta se ha mostrado una variedad de productos de cafetería, y entre los productos estrella encontramos postres, cafés y galletas con 30%, 28% y 18% respectivamente, estos resultados ayudan a conocer los gustos y preferencias del consumidor y servirá para dar mayor peso a los productos preferidos por el cliente.

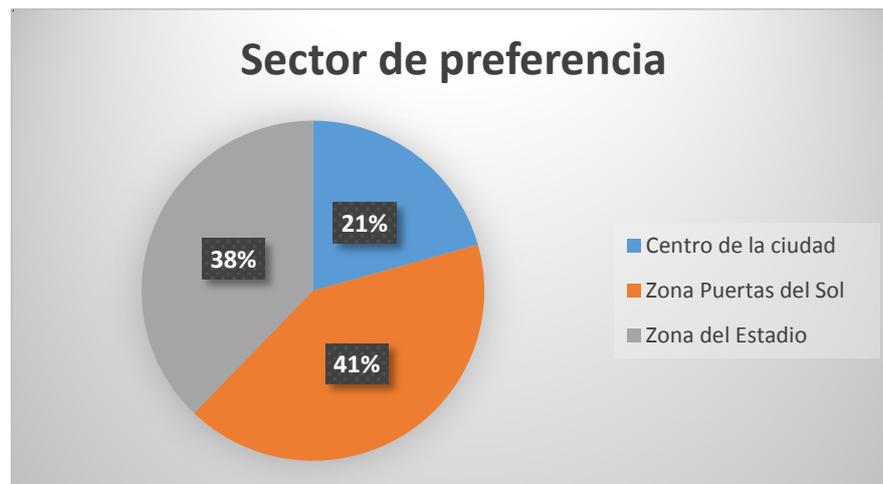
8. Siendo una cafetería nueva de estilo gourmet con productos de alta gama ¿Estaría Ud. dispuesto a consumir en ella?



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje elevado del 91% las personas estarían dispuestas a consumir en una nueva cafetería, lo que se convierte en el nivel de aceptación por parte del consumidor, traduciéndose en la posible demanda de servicio de cafetería que se propone en el modelo de negocio.

9. En qué sector de la ciudad le gustaría que se instale una nueva cafetería de esta categoría



Fuente: Elaboración propia

El sector para instalar una nueva cafetería de mayor preferencia por los encuestados con un 41% es zona puertas del sol, seguido del sector del estadio con un 38%. Información que ayudará a determinar más adelante donde será el lugar óptimo para el funcionamiento de la cafetería.

10. ¿Mediante qué medios de comunicación le gustaría disponer de información de la cafetería?



Fuente: Elaboración propia



Con un 74% el medio de comunicación de mayor preferencia por los encuestados son las redes sociales, mostrando de esta manera la importancia de conocer las preferencias de los clientes para poder aplicar una campaña publicitaria efectiva.

Anexo 3

Descripción de cargos

Ficha de descripción de cargos			
Nombre del cargo	Cargo superior inmediato	Cargo subordinado	Descripción del cargo
Gerente	Ninguno	Chef, Jefe de Ventas, Jefe financiero, mercadólogo	Responsable de dirigir la empresa y a sus subordinados.
Chef	Gerente	Pasteleros	La persona será responsable de controlar y dirigir a sus subordinados en el área de producción, controlando que la producción se efectúe de manera correcta de acuerdo a las normas establecidas.
Jefe de Ventas	Gerente	Meseros	Persona encargada de los equipos de ventas y gestionar con otras empresas o comercializadoras para entregar el producto que ofrece la empresa.
Jefe financiero	Gerente	Contador	Persona encargada de elaborar en conjunto con las otras unidades que conforman la empresa, para cada ejercicio fiscal; el presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan operacional de la empresa.
Contador	Jefe financiero	Ninguno	Persona encargada de colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.
Pastelero	Chef	Ninguno	Son las personas encargadas de la fabricación de los productos que ofrece la cafetería, realizando todos los procesos establecidos para la fabricación de los productos.
Mesero	Jefe de Ventas	Ninguno	Saber identificar las necesidades de los consumidores; logrando que el cliente se sienta satisfecho de la atención prestada, ofreciendo y dándole una buena información de las comidas y bebidas que están disponibles; organizar las mesas, tomar pedidos.
Mercadólogo	Gerente	Ninguno	Generar una respuesta a las múltiples necesidades que surgen en los diferentes mercados.

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: Autor



Anexo 4

Ficha ambiental

FICHA DE EVALUACION AMBIENTAL

(UCA - CFN)			
PUNTAJE:	43	CATEGORIA AMBIENTAL:	CRITERIO:
	43%		
VALORACION PRELIMINAR			

1. De acuerdo a la Tabla No. 1 (Valoración ambiental por actividades productivas) adjudique el respectivo puntaje al proyecto:

VALORACION : 2

CONTAMINACION AL AIRE

2. Señale la fuente principal de energía del proyecto:

			Calificación
a	Electricidad	4	4
b	Gas	6	8
c	Búnker		5
d	Gasolina		5
e	Diesel		5
f	Maera		5
g	Ninguna		
Puntaje		10	

3. Ruido en el área comprendida del proyecto es:

			Calificación
a	Muy alto		8
b	Alto		6
c	Medio		4
d	Bajo	2	2
e	Ninguno		
Puntaje		2	

CONTAMINACION AL AGUA

4. Especifique el tipo de sustancias que contienen el agua de desecho (provenientes del proceso de limpieza, baños, etc.)

			Calificación
a	Detergentes		5
b	Colorantes		8
c	Acidos		7
d	Lejías		6
e	Preservantes		4
f	Saborizantes	2	3
g	Materia orgánica	4	4
h	Plaguicidas		8
i	Otros compuestos: lubricantes, etc.)		10
j	No hay aguas de desecho		
Puntaje		6	

5. Describa el camino de las aguas de desecho

			Calificación
a	Alcantarillado	4	4
b	Calle		8
c	Río		8
d	Quebrada		8
e	Tanque séptico		4
f	Recicladas		2
g	No hay aguas de desecho		
Puntaje		4	

DESECHOS SOLIDOS

6. Especifique el tipo de desechos sólidos generados

			Calificación
a	Papel	5	5
b	Plástico	7	8
c	Textiles (retazos)		7
d	Metales		8
e	Desechos orgánicos	3	5
f	No hay desechos sólidos		0
Puntaje		15	

(carne, cascaré, aceites, otras)

7. Especifique el destino de los desechos sólidos

			Calificación
a	Recolector de basura	2	2
b	Alcantarillado		6
c	Calle		8
d	Río		8
e	Quebrada		8
f	Quemados		4
g	Enterrados		3
h	Reusados o reciclados		1
i	No hay desechos sólidos		
Puntaje		2	



SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

8. En el caso de **proyectos agrícolas**, especifique el **color de etiqueta** del producto más tóxico utilizado:

		Calificación
a	Roja: altamente tóxico	10
b	Amarillo: moderadamente tóxico	8
c	Azul: ligeramente tóxico	6
d	Verde: sin peligro	4
Puntaje		

9. Especifique las medidas de protección laboral aplicadas (**PROYECTOS AGROPECUARIOS**)

			Ponga x Si utilizan la medida de protección :
1	a	Ropa - mandil	
2	b	Guantes	
3	c	Mascarillas	
4	d	Gafas	
5	e	Orejas	
6	f	Casco	
7	g	Botas	
8	h	Extintidor de incendio	
9	i	Exámenes médicos	
10	j	Otra protección usada	
			SUMA :

10. A su criterio y considerando el tipo de actividad por usted analizada califique las medidas de protección presente en este proyecto:

	Puntaje	
Muy bueno	2	2 puntos
Bueno	5	5 puntos
Regular	7	7 puntos
Maló	10	10 puntos

Para aquellos proyectos en los que **NO** se hace uso de agroquímicos, la ficha será calificada sobre 80 puntos (8 preguntas contestadas). Al valor obtenido se dividirá

CATEGORIAS AMBIENTALES Y PORCENTAJES DE LOS PROYECTOS		
CATEGORIA	IMPACTO	PORCENTAJE
I	Beneficioso al ambiente	0% - 25 %
II	Neutral al ambiente	25% - 50 %
III	Impactos ambientales potenciales negativos moderados	50% - 75%
IV	Impactos ambientales potenciales negativos significativos	75% - 100%

Tabla 1

VALORACION AMBIENTAL POR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

2 Puntos	4 Puntos	8 Puntos	12 Puntos	20 Puntos
. Comercio en general excepto plaguicidas y sustancias tóxicas e inflamables	. Cría de animales . Tabaco . Textiles, excepto acabados textiles . Fabricación de calzado . Imprentas . Elaboración de productos plásticos y cauchos	. Pesca . Minas y canteras	. Agricultura . Caza	. Curtiembres . Extracción y explotación de minerales auríferos y otros
Turismo en general, hoteles y restaurantes, excepto a aquellos a instalarse en áreas de importancia ecológica	. Elaboración de productos minerales no metálicos (yeso, cal, arcilla, etc.)	. Alimentos	. Extracción de maderas	. Recubrimiento de piezas metálicas (galvanizado o cromado, adonizado)
. Importancias (hardware y software)	. Fabricación de maquinaria y equipos	. Aserraderos y elaboración de productos de madera	. Acabados textiles (uso de todo tipo de colorantes)	. Fabricación y reciclado de baterías.
	. Fabricación de aparatos eléctricos	. Papel y cartón	. Teñido de pieles	. Reciclado de sustancias peligrosas
	. Accesorio para vehículos	. Fundiciones de metales (hierro, acero, cobre, aluminio, etc.)	. Elaboración de productos químicos	. Cría de animales introducidos o exóticos.
	. Reciclaje en general . Distribución y transporte de gas . Depuración y distribución de agua	. Fabricación de muebles, herramientas y productos metálicos	. Comercio y envasado de sustancias tóxicas e inflamables	
	. Construcción . Transporte . Salud . Educación		. Turismo, hoteles y restaurantes a ser instalados en áreas de importancia ecológica	



Anexo 5

Simulador de crédito

CONDICIONES Y COSTO TOTAL DEL CRÉDITO
(Simulación de Crédito)

Los resultados de la simulación así como los valores que están consignados en esta Hoja de Condiciones y Costo Total del crédito, son de carácter informativo y NO constituyen una pre-aprobación del crédito. No conlleva responsabilidad alguna del Banco del Pacífico S.A. para la entrega de recursos sobre esta simulación.

NOMBRE INSTITUCIÓN FINANCIERA:		BANCO DEL PACÍFICO S.A.	
SEGMENTO DE CRÉDITO:		COMERCIAL <input checked="" type="checkbox"/> CON SUMO <input type="checkbox"/> VIVIENDA <input type="checkbox"/>	
TIPO DE TASA:	FIJA <input type="checkbox"/> VARIABLE <input checked="" type="checkbox"/>	TASA DE INTERÉS NOMINAL DEL CRÉDITO: 9,50	TASA DE INTERÉS EFECTIVA 9,92
TIPO DE TABLA DE AMORTIZACIÓN:	FRANCESA <input checked="" type="checkbox"/> ALEMANA <input type="checkbox"/>	PLAZO DE PAGO DEL 60 meses	
PERIODICIDAD DE PAGO:	30	TASA ANUAL DEL COSTO DEL CRÉDITO: 9,92	

[*) En caso de mora se aplicará la tasa máxima de interés moratorio vigente a la fecha en que se produzca el vencimiento de la respectiva obligación, que establezcan las regulaciones del Directorio del Banco Central del Ecuador.

MONTO \$ FINANCIADO \$

CONCEPTO	VALORES	EXPLICACIÓN
MONTO DEL CAPITAL SOLICITADO	8500,00	VALOR DEL CRÉDITO SOLICITADO POR EL CLIENTE
CONTRIBUCIÓN BOLCA	42,50	VALOR QUE SE DESCUENTA POR CONTRIBUCIÓN BOLCA
MONTO LÍQUIDO	8500,00	VALOR QUE EL CLIENTE RECIBE AL MOMENTO DEL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO
CUOTA ASOCIADA AL PAGO DEL CRÉDITO	178,52	
RELACIÓN ENTRE EL VALOR TOTAL Y EL MONTO DEL CAPITAL SOLICITADO	1,26	
VALOR TOTAL A PAGAR POR EL CRÉDITO (SUMA DE CUOTA \$)	10709,80	SUMATORIA DE LA \$ CUOTA \$ DEL CRÉDITO SEGUN TABLA DE AMORTIZACIÓN.
CARGA FINANCIERA (VALOR TOTAL DE LOS INTERESES)	2209,80	MONTO QUE RESULTA DE LA DIFERENCIA ENTRE LA SUMATORIA DE LA \$ CUOTA \$ DEL CRÉDITO Y EL MONTO LÍQUIDO
VALOR TOTAL A CANCELAR POR EL CRÉDITO	10709,80	VALOR REFERENCIAL EN RELACION CON EL QUE EL CLIENTE CANCELARÁ AL FINALIZAR EL PLAZO CONCEDIDO, INCLUYENDO TODO \$ LOS RUBROS FINANCIEROS Y COSTOS Y GASTOS ASOCIADOS AL PRÉSTAMO
FORMA DE REAJUSTE	3,97	PUNTO \$ PORCENTUALES SOBRE TASA REFERENCIAL FIJADA POR EL BANCO CENTRAL
FRECUENCIA DE REAJUSTE	90,00	PERIODO EN EL CUAL SE REALIZARÁ EL REAJUSTE



[*] Los pagos periódicos, en los casos de tasas reajustables, pueden aumentarse o reducirse, según la tasa vigente y de conformidad con lo establecido en el documento de obligación.

GASTOS A PAGAR A TERCEROS SEGUROS OBLIGATORIOS

CONCEPTO	COSTO	PERIODICIDAD	EXPLICACIÓN
SEGURO DE DESGRAVAMEN	0,00	MESES, DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LA TABLA DE AMORTIZACIÓN	SALDO DE CAPITAL * 0.553300/1000. EL FACTOR DEL CÁLCULO PODRÁ VARIAR EN CASO DE QUE EL CLIENTE RESULTE EXTRAPRIMADO
SEGURO CONTRA TODO RIESGO (INCENDIO Y LINEA ALIADA)	0,00	MESES, DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LA TABLA DE AMORTIZACIÓN	MONTO A SEGURO DE BIEN * 0.2800/1000

SI EL SEGURO CONTRA TODO RIESGO ES CONTRATADO CON OTRA ASEGURADORA, DEBIDAMENTE ACEPTADA POR EL BANCO, LA INFORMACIÓN RESPECTO DE DICHO SEGURO NO DEBERÁ SER COMPLETADA.

El cliente declara haber recibido las explicaciones descriptivas de los siguientes términos utilizados en las operaciones de crédito:

- MONTO FINANCIADO.- Es el valor que el Banco financia a solicitud del cliente.
- MONTO LIQUIDO.- Es el valor que se acreditará al cliente para que cumpla con el destino de la operación así como para el reembolso de gastos de terceros cuyo financiamiento se hubiere solicitado.
- TASA DE INTERÉS EFECTIVA.- Es la tasa de interés que se obtiene como resultado de los diversos pagos periódicos (mensuales, etc.) que de capital e interés hace el deudor a lo largo del plazo de vigencia del préstamo.
- TASA DE INTERÉS VARIABLE.- Es aquella tasa de interés que será revisada cada cierto tiempo durante la vigencia de la operación de crédito en base a una referencia.
- TASA DE INTERÉS DE MORA.- tasa de mora se liquidará aplicando un recargo de hasta el 10% (0.1 Veces) a la tasa que se encuentre vigente la operación al momento de incurrir de retraso del pago, según el número de días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento hasta el pago de la misma, en función de la siguiente tabla.

DÍAS DE RETRASO	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
+60	10%

• GASTOS.- Valores que son necesarios cubrir para la instrumentación de la operación, como son los pagos que se generan en el ámbito legal, derechos notariales, impuestos, avalúos, pago de Registro, entre otros afines.

En GUAYAQUIL a los 17 días del mes de Marzo del año 2019.

SIMULADOR DE CRÉDITO

PYME PACIFICO

Criterios De Simulación

Monto Solicitado

Plazo (meses)

Sistema de Amortización

Para conocer las condiciones, costo total del crédito y la tabla de amortización proyectada, por favor genere los archivos de los botones: **Exportar a excel** y **Condiciones y Costo Total del Crédito**

Información General De La Simulación

Segmento: COMERCIAL Tasa de interés: 9.50 Moneda: DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
 Producto: PYME PACIFICO Plazo (meses): 60
 Monto Solicitado: 8500.00 Fecha de simulación: 2019/03/17
 Sistema de Amortización: Francés Fecha de vencimiento: 2024/02/19

Cuota	Fecha	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Seguro de desgravamen	Seguro de incendio	Total seguros	Total a pagar
10	2020-01-11	\$ 7,465.72	\$ 119.42	\$ 59.10	\$ 178.52	\$ 7,346.30	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
11	2020-02-10	\$ 7,346.30	\$ 120.32	\$ 58.20	\$ 178.52	\$ 7,225.98	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
12	2020-03-11	\$ 7,225.98	\$ 121.22	\$ 57.30	\$ 178.52	\$ 7,104.76	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
13	2020-04-10	\$ 7,104.76	\$ 122.42	\$ 56.10	\$ 178.52	\$ 6,982.34	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
14	2020-05-10	\$ 6,982.34	\$ 123.32	\$ 55.20	\$ 178.52	\$ 6,859.02	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
15	2020-06-09	\$ 6,859.02	\$ 124.22	\$ 54.30	\$ 178.52	\$ 6,734.80	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
16	2020-07-09	\$ 6,734.80	\$ 125.12	\$ 53.40	\$ 178.52	\$ 6,609.68	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
17	2020-08-08	\$ 6,609.68	\$ 126.32	\$ 52.20	\$ 178.52	\$ 6,483.36	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52



SIMULADOR DE CRÉDITO Banco del Pacífico

Ver Exportar a Excel... Condiciones y Costo Total del Crédito

Cuota	Fecha	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Seguro de degravamen	Seguro de incendio	Total seguros	Total a pagar
36	2022-03-01	\$ 4,033.20	\$ 145.72	\$ 31.80	\$ 178.52	\$ 3,886.48	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
37	2022-03-31	\$ 3,886.48	\$ 147.62	\$ 30.90	\$ 178.52	\$ 3,738.86	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
38	2022-04-30	\$ 3,738.86	\$ 148.82	\$ 29.70	\$ 178.52	\$ 3,590.04	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
39	2022-05-30	\$ 3,590.04	\$ 150.02	\$ 28.50	\$ 178.52	\$ 3,440.02	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
40	2022-06-29	\$ 3,440.02	\$ 151.22	\$ 27.30	\$ 178.52	\$ 3,288.80	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
41	2022-07-29	\$ 3,288.80	\$ 152.42	\$ 26.10	\$ 178.52	\$ 3,136.38	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
42	2022-08-28	\$ 3,136.38	\$ 153.62	\$ 24.90	\$ 178.52	\$ 2,982.76	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
43	2022-09-27	\$ 2,982.76	\$ 154.82	\$ 23.70	\$ 178.52	\$ 2,827.94	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
44	2022-10-27	\$ 2,827.94	\$ 156.02	\$ 22.50	\$ 178.52	\$ 2,671.92	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
45	2022-11-26	\$ 2,671.92	\$ 157.22	\$ 21.30	\$ 178.52	\$ 2,514.70	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
46	2022-12-26	\$ 2,514.70	\$ 158.72	\$ 19.80	\$ 178.52	\$ 2,355.98	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
47	2023-01-25	\$ 2,355.98	\$ 159.92	\$ 18.60	\$ 178.52	\$ 2,196.06	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
48	2023-02-24	\$ 2,196.06	\$ 161.12	\$ 17.40	\$ 178.52	\$ 2,034.94	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
49	2023-03-26	\$ 2,034.94	\$ 162.32	\$ 16.20	\$ 178.52	\$ 1,872.62	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
50	2023-04-25	\$ 1,872.62	\$ 163.82	\$ 14.70	\$ 178.52	\$ 1,708.80	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
51	2023-05-25	\$ 1,708.80	\$ 165.02	\$ 13.50	\$ 178.52	\$ 1,543.78	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
52	2023-06-24	\$ 1,543.78	\$ 166.22	\$ 12.30	\$ 178.52	\$ 1,377.56	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
53	2023-07-24	\$ 1,377.56	\$ 167.72	\$ 10.80	\$ 178.52	\$ 1,209.84	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
54	2023-08-23	\$ 1,209.84	\$ 168.92	\$ 9.60	\$ 178.52	\$ 1,040.92	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
55	2023-09-22	\$ 1,040.92	\$ 170.42	\$ 8.10	\$ 178.52	\$ 870.50	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
56	2023-10-22	\$ 870.50	\$ 171.62	\$ 6.90	\$ 178.52	\$ 698.88	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
57	2023-11-21	\$ 698.88	\$ 173.12	\$ 5.40	\$ 178.52	\$ 525.76	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
58	2023-12-21	\$ 525.76	\$ 174.32	\$ 4.20	\$ 178.52	\$ 351.44	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
59	2024-01-20	\$ 351.44	\$ 175.82	\$ 2.70	\$ 178.52	\$ 175.62	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 178.52
60	2024-02-19	\$ 175.62	\$ 175.62	\$ 1.50	\$ 177.12	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 177.12
			\$ 8,500.00	\$ 2,209.80	\$ 10,709.80		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 10,709.80

Anexo 6 Maquinaria

Amasadora de pan rápida de 80lb con temporizador

🔗 / Amasadoras de Pan / Amasadora de pan rápida de 80lb con temporizador

Amasadora de pan rápida de 80lb con temporizador

Descripción:

- Cuerpo en acero inoxidable.
- Tazón brazos en acero inoxidable.
- Capacidad 80 libras.
- Con temporizador incluido.
- Motor de 5 HP de 220 Volts.
- Saca la masa de 3 a 5 min.



☰ **Equipamiento de cocina Ecuador** 📞 Call Now 📧 Message



Electric Waffle Baker
Double Heads
FY-2

Máquina para waffles eléctrica de 2 cuerpos Anbert

\$512.00



Electric Waffle Baker
FY-1

Máquina para waffles / wafflera eléctrica de 1 cuerpo

\$296.00



Freidora Electrica de 1 canasta Anbert modelo WF-101

\$299.00



(593 2) 2807613 / 2807614 / 2421921 / 2591098 / 2591217

VITRINAS BUENAÑO Inicio Productos Servicios Empresa Locales Novedades Contacto

WhatsApp 0987491165 Quito - Ecuador

Me interesa: **Frigorífico 4 Bandejas Mixto**

Nombre:
Email:
Telefono:
Mensaje:

Copiar clave de Seguridad:

Catálogo de Productos

- Vitrinas y Exhibidores
- Frigoríficos
- Congeladores
- Autoservicios
- Estanterías y Gondolas
- Cocinas Industriales
- Hornos

Frigoríficos: Frigorífico 4 Bandejas Mixto



Frigorífico de 4 bandejas con congelador panorámico en acero.

www.vitrinasbuenano.com

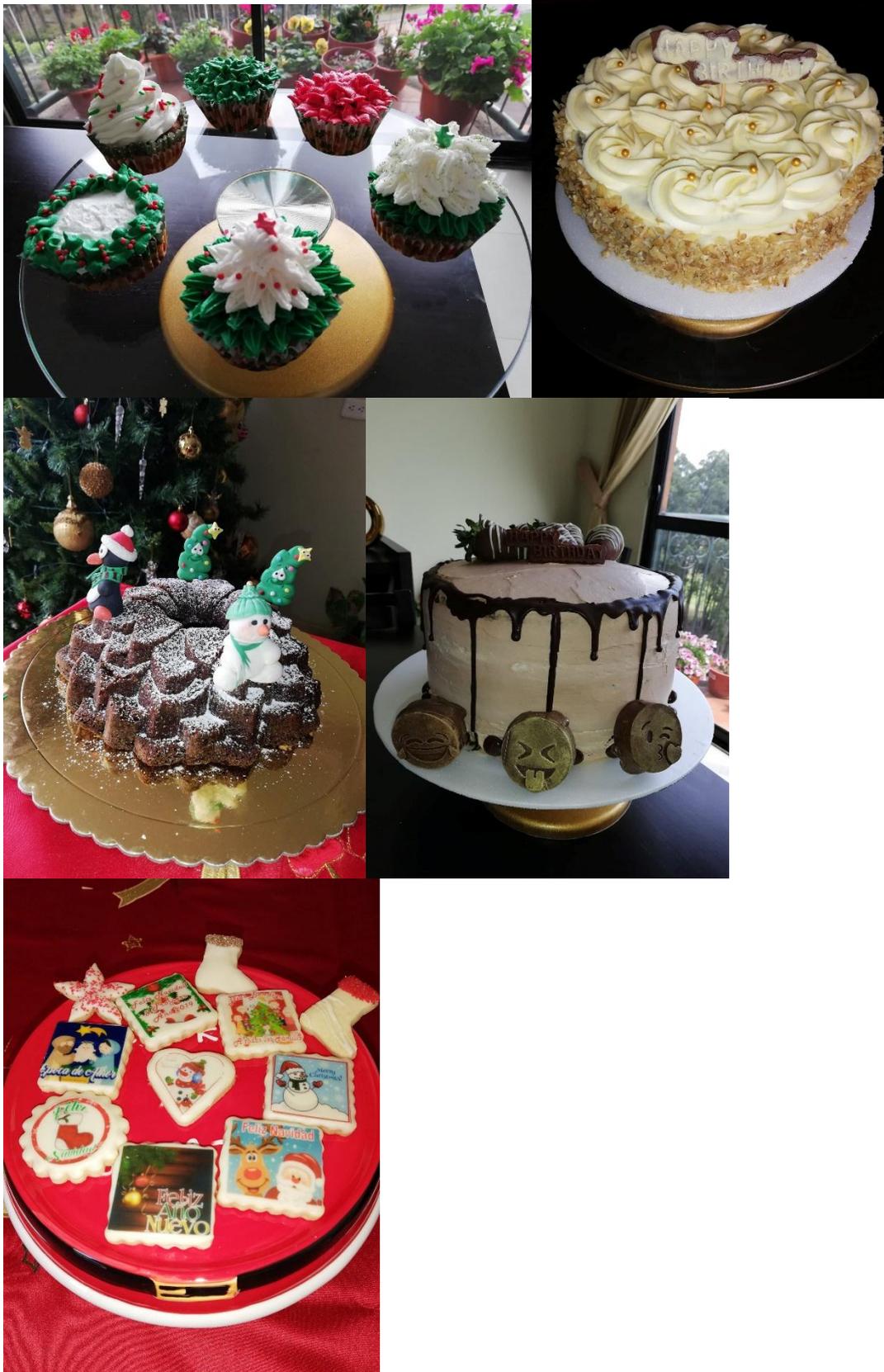
2807613
2807614
0987491165





Anexo 7

Productos realizados





Anexo 8
Protocolo

PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA

La creación de un negocio, en la mayoría de los casos, es la concurrencia de la inspiración y el financiamiento, lo que de ninguna manera garantiza el éxito del emprendimiento, estadísticamente, se ha determinado que 8 de cada 10 empresas fracasan antes de cumplir 5 años de funcionamiento y que el 90% no se pueden mantener hasta los 10 primeros años.

Entre las principales causas del fracaso empresarial, se encuentran las siguientes:

- No tener un Plan de negocios escrito
- Modelo sin ingresos
- Oportunidades de negocio limitadas
- Demasiada competencia
- No tener propiedad intelectual
- Un equipo inexperimentado
- Subestimar los recursos necesarios
- No tener suficiente marketing
- Darte por vencido muy rápido (Zwilling, 2016)

De este estudio se evidencia que la principal causa de fracaso de los emprendimientos es el iniciar sus actividades sin contar con un plan de negocio, que incluye el respectivo modelo sobre el cual se generarían las diferentes acciones empresariales, minimizando los riesgos posibles.

El modelo de negocio que se plantea relaciona las 4 áreas troncales dentro de la formación de un administrador de empresas, por una parte se pretende la formulación del estudio de



mercado para la creación de la microempresa en el que se aplicará principalmente marketing, que estudiará el comportamiento del consumidor, gustos y preferencias, desarrollo del producto, estrategias de promoción y ventas; también se aplicará producción y proyectos de inversión, en la cual se realizarán estudios de factibilidad, costos de producción; al igual que se aplicará finanzas que incluirá elementos relacionados a la inversión, financiamiento; y, administración financiera que aporte con elementos suficientes para una efectiva toma de decisiones; en relación a talento humano se planteará la estructuración de herramientas que posibiliten una efectiva administración de los subsistemas de reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y desvinculación; formulando manuales orgánicos, estructural, posicional y funcional.

El modelo de negocios se constituye en un trabajo interdisciplinario, que busca relacionar como mínimo cuatro áreas de conocimiento de la carrera de Administración de Empresas: marketing, logística y producción, finanzas, talento humano de manera conjunta, con un fin específico: ganar una ventaja competitiva frente a los oferentes del mercado objetivo.

El estudio de mercado es un conjunto de actividades que determina de forma cuantitativa y cualitativa (características) al mercado; los factores que influyen en la demanda de un bien específico (gustos, preferencias, valores, precios, ingresos, competencia etc.); es por ello que en el desarrollo del modelo de negocio es de vital importancia llevar a cabo el estudio de mercado ya que no solo es importante conocer lo que el mercado demanda, sino saber satisfacer sus necesidades y de esta manera poder ganar una ventaja competitiva frente a los demás oferentes.

Desde esta perspectiva la influencia de las áreas como talento humano, marketing, producción y finanzas, ayudan a efectuar un correcto estudio de mercado, ya que todos se interrelacionan y permitirán tener un estudio completo de la realidad del mercado a la que se



enfoca el emprendimiento, y además permitirá efectuar un plan de negocios completo con todas las consideraciones y de esta manera poder cubrir la demanda insatisfecha en el mercado, con una oferta más adecuada a las principales necesidades del mismo.

JUSTIFICACIÓN

La formulación del modelo de negocio para la creación de la cafetería y galletería “Ooh la la” en la ciudad de Cuenca, tiene como objeto el planteamiento de un modelo de negocios, enfocado en lo administrativo, estratégico y de gestión que permita conceptualizar una microempresa que oferte servicios de cafetería y productos de galletería gourmet elaborados de forma artesanal, negocio que se enmarcaría en el sector productivo y de servicios alimenticios, dentro de la categoría I56 y C1071 de acuerdo a la clasificación del SRI. De una investigación preliminar realizada en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, se ha podido observar que las cafeterías existentes básicamente ofertan productos relacionados con el servicio de cafetería y acompañado de productos derivados del maíz, plátano y trigo; de elaboración típica y tradicional.

Existe una oferta limitada de galletería gourmet, existiendo alrededor de 60 cafeterías dirigidas a la clase media y alta de la ciudad de Cuenca, de las cuales únicamente 12, ofertan galletas gourmet de la calidad como las que se pretende elaborar, las mismas que fueron identificadas mediante observación directa e investigación de registros existentes en el Ministerio de Industrias y Productividad de Cuenca y de la Cámara de Comercio de Cuenca; se determina que esta oferta es generalmente demandada por personas de un nivel económico medio y alto que de acuerdo a la información proporcionada por el INEC corresponde aproximadamente a 45376 familias (181505 habitantes) que equivale al 35,9% de la población; que es el mercado objetivo al que se pretende llegar; de acuerdo a esta información se puede inferir que existe una demanda insatisfecha de estos productos de



aproximadamente un 35% del segmento de mercado planteado; los mismos que consumen productos procesados industrialmente, que constituirían sustitutos de la oferta planificada.

Por lo tanto se parte de la necesidad de cubrir la demanda insatisfecha que existe en el mercado, mediante el modelo de negocios planteado que permita la aplicación de conocimientos teórico-prácticos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas, la misma que se constituirá en una fuente de ingreso permanente y en una generadora de puestos de trabajo.

Además se ha tomado en consideración que el 52% de emprendimientos falla por problemas en el modelo de negocio, por lo que es fundamental contar con una herramienta que permita identificar este modelo de manera clara y de esta forma lograr que el modelo no quede fuera del negocio proyectado, y tener éxito en el mismo.

Se plantea la generación de esta microempresa en consideración de que se cuenta con la experiencia, el conocimiento y parte del equipamiento necesario; lo que representa una ventaja importante frente a los posibles competidores que pretendan acceder al mercado objetivo; debiendo resaltar que el negocio contaría con la asesoría de una chef con vasta experiencia sobre el giro del negocio planteado; además de la cafetería en la que también se brindaría servicios y productos con valor agregado; la ventaja competitiva más importante será la oferta de galletas gourmet elaboradas artesanalmente cumpliendo con los más altos estándares de calidad.

Para el funcionamiento del emprendimiento se contará con la participación de la proponente en calidad de administradora propietaria, adicionalmente se establecerá dos áreas completamente definidas, la primera un taller de producción artesanal de la línea de galletería, que será dirigida por la chef que a su vez tendrá una participación en calidad de



accionista. La otra área consistirá en la cafetería con atención directa al público que será dirigida por la administradora propietaria, y que además contará con personal contratado para atender los servicios de cafetería y de atención al público (meseros/as).

El modelo de negocio se formularía en aproximadamente 6 meses, lo que corresponde a la exigencia académica, por tratarse de una modalidad de titulación. Pero no se descarta una segunda fase, que correspondería a la implementación de esta idea de negocio en el centro histórico de la ciudad de Cuenca o sus zonas de influencia, toda vez que se considera que la afluencia de los potenciales clientes es muy considerable en las áreas descritas; la implementación del proyecto se tiene previsto para el segundo semestre del año 2018.

PROBLEMA CENTRAL

Problema Central

Las galletas ofertadas en la ciudad de Cuenca en la mayoría de los casos son productos industrializados con tendencias a la estandarización; en pocos casos se ofrece galletas de tipo artesanal que también son resultado de procesos sustentados en patrones estándares; no se observa en el mercado objetivo galletería que cumpla con exigencias personalizadas, en cuanto a presentación (diseño) estructura, y sabor. Además la oferta de servicios de cafetería en el centro histórico de la ciudad de Cuenca se encuentra diversificado en cuanto al número de oferentes y la calidad de servicio; en estas condiciones la competencia exige esfuerzos adicionales.

Problemas Específicos

- No existe oferta de galletas artesanales con características personalizadas.



- No se tiene identificado competencias distintivas para poder generar una competencia eficiente. (para garantizar una competencia exitosa es necesario incluir dentro de los aspectos productivos, comerciales, servicios, y/o diferenciación, estrategias que posibiliten captar el segmento de mercado objetivo de forma eficiente. Y se vuelve un problema porque las cafeterías de la ciudad no lo están haciendo.)

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una propuesta de modelo de negocio para la creación de la galletería-cafetería “OOH LA LA” en la Ciudad de Cuenca en el periodo 2018”

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de mercado para determinar la situación actual tanto de la oferta como de la demanda en el mercado objetivo de los productos y servicios a ser ofertados.
- Determinar la viabilidad del proyecto para la creación de la microempresa propuesta.
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio para la creación de la galletería-cafetería “OOH LA LA” en la Ciudad de Cuenca en el periodo 2018”, bajo la metodología CANVAS.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.

Tipo de Investigación

La investigación que se realizará será aplicada, donde se utilizará variables Cualitativas y Cuantitativas, las cuales permitirán analizar la situación actual del sector productivo y de



servicios de comida en la ciudad de Cuenca y determinar la viabilidad de la creación de la empresa.

La metodología a utilizar se compone de dos fases, por una parte todo lo relacionado a levantamiento de información, es decir en primer lugar se realiza una planificación de la recolección de información, identificando los posibles objetos de estudio, delimitación del área de estudio; posteriormente se formulan preguntas de investigación, para en base a eso construir los formatos de recolección de datos del área que se va a estudiar.

La siguiente fase consiste en el análisis de la información recolectada, para lo que se utilizará herramientas estadísticas, que permitan analizar el mercado, para de esta manera poder llevar a cabo el desarrollo del modelo de negocio, en el cual se va a ejecutar el estudio de mercado, delimitar la demanda del producto, ejecutar el estudio técnico, estudio medioambiental, estudio financiero; que delinearán la viabilidad de la aplicación del mismo.

Tratamiento de la información

Para el estudio se utilizará la herramienta estadística para la estimación de datos SPSS, la cual permitirá obtener la información suficiente que se requiere para diseñar el modelo de negocios para la creación de la cafetería-galletería Ooh La La en la ciudad de Cuenca, además para la evaluación de los resultados se utilizará cuadros, gráficos y tablas estadísticas para el mejor desarrollo del modelo. La presentación de este estudio se realizará en formatos de Word y Excel.

Fuentes de información

Para llevar a cabo la investigación del modelo planteado se utilizará las siguientes fuentes de información:



Fuentes Primarias:

- Entrevistas a proveedores de las diferentes herramientas que se necesitan para implementar el modelo.
- Encuestas a un determinado número de población, que se determinará mediante el cálculo de muestra; para poder realizar un estudio de mercado.

Fuentes Secundarias

- Trabajos de investigación relacionados al tema
- Libros: Evaluación de proyectos, marketing, producción
- Artículos científicos

Fuentes Terciarias:

- Ministerio de Industrias y Productividad
- Banco Central del Ecuador
- INEC
- SRI

MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión del modelo de negocio, es conveniente presentar algunos conceptos que son claves en el desarrollo del trabajo:

Galletería artesanal

La galleta (del francés galette) es un producto alimenticio pequeño y plano, dulce o salado, horneado hecho normalmente a base de harina, huevos, azúcar, y/o mantequilla, aceite de



cocina u otros aceites o grasas. Puede incluir otros ingredientes como pasas, avena, virutas de chocolate, amaranto o nueces, elaborado artesanalmente. (Wikipedia, 2017)

Plan de Negocios

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto. (Deficion.de, 2014). (Ferreira-Herrera, 2015)

Modelo CANVAS

Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. (Osterwalder, The Business Model Ontology , 2004)

Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

- ✓ Segmento de clientes.
- ✓ Alianzas clave.
- ✓ Propuesta de valor.
- ✓ Actividades.
- ✓ Canales.
- ✓ Flujo de Ingresos.
- ✓ Estructura de Costos
- ✓ Recursos clave.



- ✓ Relaciones con los clientes.

(Ferreira-Herrera, 2015, págs. 12,13)

Estudio de mercado.

“Consiste en la determinación cuantitativa de su tamaño y en la determinación cualitativa de sus características. Es un estudio socioeconómico de los factores que influyen en la demanda de un bien específico (gustos, preferencias, valores, precios, ingresos, competencia etc.) no solamente debemos realizar un estudio cuantitativo o en cuanto a su estratificación socioeconómica o demográfica, sino sobre las características del operador de los numerosos sistemas y consumidores que conforman el segmento de mercado, así como los valores y prejuicios que condicionan sus comportamientos de compras. Por ello es indispensable conocer cómo piensan satisfacer sus necesidades”. (Rodríguez, 2002)

Estudio técnico.

“Es un proceso interactivo al cual las demás investigaciones intervienen varias veces hasta que finalmente se determina el concepto entero de factibilidad. Los estudios técnicos evidencian los conocimientos profundos de los planificadores en cuanto a las características sobresalientes”. (Erossa, 2005, pág. 31),

Marketing

Es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores. (Ancin, 2008, pág. 30)

Plan de marketing



Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. En resumen, el plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado. (Ambrosio, 2000, pág. 8)

Producto.

Para Stanton (1992) el producto es un conjunto de tributos tangibles e intangibles, que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca y que también puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o idea.

Según Kotler (1992) un producto es algo que pueda ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que sea adquirido, utilizado y consumido con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Servicio.

“El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa”. (Dario, 1995, pág. 6).

“Los servicios que caracterizan entre otras particularidades porque no transfieren la propiedad de algo sino el derecho al disfrute, los servicios poseen características que no demos olvidar cuan tengamos que proyectar estrategias de marketing:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- Heterogeneidad



- Caducidad ...” (Serrano & Serrano, 2005)

Desarrollo de productos.

“Es una tarea que consiste en introducir o adicionar valor a los satisfactores, a fin de que cambien o incremente sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuma. También se lo puede decir que es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores ya sea modificando algún producto existente o generando otros completamente nuevos y originales. El desarrollo de producto es una tarea vital y estratégica para cualquier organización y parte del hecho de que todo producto tiene un ciclo de vida. Si la empresa no reemplaza con nuevos productos aquellos que llegan a su etapa de retiro, dejara de ser rentable y perderá su razón de ser”. (Kirchne & Eugenio, pág. 5).

Sistema de costeo.

“La implantación de un sistema de costeo a un ente económico lo que busca es determinar de manera razonable los costos incurridos en la fabricación de los productos o bienes para la venta, en la prestación de servicios a terceros o en el desarrollo de actividades internas de la empresa de tal forma que estos sirvan de herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización u una oportuna toma de dediciones. El sistema de costeo se puede manejar en forma manual o mediante un procedimiento sistematizado, cumpliendo con los requisitos y requerimientos de las diferentes áreas “. (Aguirre, 2004, pág. 22).

Comportamiento del consumidor.



“Se lo define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar, y desechar los productos y servicios que consideran satisfarán sus necesidades, este comportamiento es enfocado en que los individuos tomen decisiones para gastar su dinero y su esfuerzo en artículos para su consumo, esto incluye lo que compran, cuando y en donde compran, cuan a menudo compra y lo usa. Que el comportamiento de consumir diferencia dos tipos de sujetos el consumidor personal que compra bienes y servicios para consumo propio, el segundo es el consumidor organizacional incluye personas, grupo y organización que compran productos con su único propósito el de mantener en marcha la organización”. (Kanuk, pág. 8)

RESULTADOS ESPERADOS

El desarrollo de la investigación planteada permitirá diseñar un modelo de negocio que demuestre la factibilidad de la creación de la microempresa “Ooh la la”, cuyo eje central será el servicio de cafetería y la producción de galletería gourmet artesanal, basándose en la metodología CANVAS para generar el modelo de negocio que se planteará para el futuro emprendimiento, con lo que se profundizará en los aspectos que plantea este lienzo, llegando a determinar así las principales áreas generadoras de valor.

Para cumplir con este propósito se utilizará la estructura del modelo de negocio planteado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca; modelo que es descrito a detalle en el esquema tentativo.



ESQUEMA TENTATIVO

1. Capítulo 1:

Estudio de mercado

1.1. Identificar oportunidades

- 1.1.1. La oportunidad del negocio
- 1.1.2. Zonas de producción o comercialización
- 1.1.3. Canales de comercio actuales
- 1.1.4. Descripción de la oportunidad

1.2. Delimitar las oportunidades

- 1.2.1. Segmentación del mercado
- 1.2.2. Identificación de los actores
- 1.2.3. Determinación de la muestra
- 1.2.4. Identificar la oferta actual
- 1.2.5. Identificar la demanda actual

2. Capítulo 2:

Identificación y desarrollo de la viabilidad del negocio

2.1. Construcción de línea base

2.2. Definir la cadena de valor del negocio

- 2.2.1. Análisis de objetivos, producto y alcance de negocio
- 2.2.2. Análisis del entorno interno y externo
- 2.2.3. Puntos críticos y propuestas de un plan estratégico de acción

3. Capítulo 3:

Modelo de negocio

3.1. Plan de modelo de negocio

- 3.1.1. Análisis del entorno
- 3.1.2. Entorno micro
- 3.1.3. Análisis de marketing
- 3.1.4. Plan estratégico
- 3.1.5. Plan de operación
- 3.1.6. Análisis económico y financiero



4. Capítulo 4:

Resultados de la Investigación

4.1. Análisis de impactos y viabilidad del modelo de negocio

4.2. Análisis de riesgos del modelo

4.3. Conclusiones y recomendaciones

5. Bibliografía

6. Anexos

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Generación de la idea de negocio	X																							
Presentación del tema de trabajo de titulación		X																						
Aprobación del tema de trabajo de titulación			X																					
Presentación del protocolo del trabajo de titulación			X																					
Aprobación del protocolo del trabajo de titulación				X																				
Levantamiento de información			X	X																				



por parte del director de tesis																				
Sistematización de la información del capítulo 3											X									
Redacción del capítulo 3 “Modelo de negocio”																				
Revisión del capítulo 3 “Modelo de negocio” por parte del director de tesis																				
Redacción del capítulo 4 “Resultados de la Investigación”																				
Revisión del capítulo 4 “Resultados de la Investigación”																				



Bibliografía

Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Academia.

Ancin, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.

ARCSA. (31 de 07 de 2018). *Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria*.

Obtenido de www.controlsanitario.gob.ec

Banco del Pacífico. (18 de 02 de 2019). *Banco del Pacífico*. Obtenido de

<https://www.bancodelpacifico.com/empresas/creditos/emprendedor-pacifico>

Banco Mundial. (17 de 01 de 2019). *Banco Mundial BIRF. AIF*. Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/>

BCE. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec

Christopher Lovelock, J. W. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: PEARSON EDUCACIÓN .

Club de emprendedores. (22 de 06 de 2017). *Club de emprendedores*. Obtenido de

<https://elclubemprende.com/temas-legales-para-tu-emprendimiento/>

David, F. R. (2013). *Administración estratégica*. Mexico: PEARSON.

Desconocido. (2017). *Cuida tu futuro*. Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>



Diego García Vélez, L. I. (18 de 12 de 2018). *Red Econolatin*. Obtenido de Red Econolatin:
http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/Ecuador/Informe_economia_ecuador_septiembre_2018.pdf

Dirección de comunicación. (3 de 9 de 2015). *Ministerio del ambiente*. Obtenido de
<http://www.ambiente.gob.ec/en-menos-de-30-minutos-se-obtiene-el-permiso-ambiental/>

Espinosa, R. (17 de Septiembre de 2013). *Roberto Espinosa* . Obtenido de Welcome to the new marketing : <https://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de
<file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Dialnet-ElModeloCANVASEnLaFormulacionDeProyectos-5352671.pdf>

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 18 de Junio de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Maldonado Mera, B., Lara Burbano, G. J., & Maya Carrillo, A. M. (2018). Actitud emprendedora y competitiva. *Revista global de negocios*, 29-44.

Mora, B. Z. (3 de Julio de 2018). *Diario el Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/03/nota/6840290/creditos-emprendedores-pymes-ecuador>

Prada Trigo, J., Armijos Chillogallo , D., Crespo Cordova, A., & Torres León, L. (2018). El turista cultural: tipologías y análisis de las valoraciones del destino a partir del caso de estudio de Cuenca.Ecuador. *PASOS*, 55-72.



SRI. (14 de 12 de 2018). *Servicio de rentas internas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (18 de 01 de 2019). Obtenido de www.supercias.gob.ec

Wikipedia. (19 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Galleta>

Zwilling, M. (2016). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268104>