

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CAFETERÍA RECREATIVA EN EL  
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

**ELENA MONSERRAT HERRERA CASTILLO**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL Y GLOBAL**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN  
ECUADOR**

**QUITO, NOVIEMBRE-2022**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Christian Fajardo Sempértegui

**LECTORES:**

Paulina Cadena

Fernando Rosas

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a toda mi familia quienes me han apoyado incondicionalmente en mi desarrollo personal y académico. A todos ellos los agradezco desde el fondo de mi corazón.

A mis padres quienes me dieron todo en la vida, me consuelan y sienten cada uno de mis éxitos como suyos, me enorgullece tenerlos a mi lado y que compartan mis esperanzas. Aspiro verlos sonreír siempre con esa sinceridad y amor que los caracterizan, los amo con esmero y son ustedes mi persona favorita.

A mi tía Enita por cuidar de mí y ser parte fundamental de mi desarrollo profesional, de quien aprendí valores y a afrontar grandes desafíos.

A mi abuelita por amarme, consentirme y creer en mi potencial, por querer verme siempre feliz y a quien siempre le pertenecerán mis éxitos.

A mis hermanos, Agustín y Violeta por enseñarme valentía y perseverancia para seguir adelante y superar mis miedos, les deseo una vida profesional y personal próspera que muestre la esencia de cada uno y lo valiosos que son. Encuentren su camino y vayan por sus sueños con confianza.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme fortaleza y su guía para alcanzar mis sueños y representar superación en mi vida.

A mis padres por ser mi ejemplo a seguir, quienes siempre me incentivaron a cumplir mis metas y anhelos, confían en mí y me han animado a volar alto.

A mi familia que siempre me han alentado para que siga adelante y tenga una vida dichosa, me cuidaron y guiaron con sus enseñanzas de vida, agradezco tenerlos a mi lado con constancia y por su grandeza de corazón, espero sepan que los amo infinitamente y deseo que creemos momentos que nos unan aún más.

A mis amigas de carrera quienes han compartido mis ilusiones y quienes me han impulsado a abrir mi mente y corazón, agradezco haber culminado mi carrera a su lado.

A cada uno de mis docentes por aportarme sus conocimientos durante mis años de estudio, sin su ayuda no hubiera alcanzado un escalón más en mi vida.

## ÍNDICE

<b>1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b> .....	<b>2</b>
1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Objetivos del estudio.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4 Justificación del estudio .....	3
1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico .....	4
1.5.1 Campo o universo de la investigación.....	4
1.5.2 Tipo de estudio.....	5
1.5.3 Tipo de diseño.....	5
1.5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....	6
1.5.5 Fuentes primarias.....	6
1.5.6 Fuentes secundarias. ....	6
1.5.7 Procesamiento de datos.....	7
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>8</b>
2.1 Marco Teórico .....	8
2.2 Marco Conceptual .....	11
2.2.1 Empresa. ....	11
2.2.2 Emprendedor. ....	11
2.2.3 Misión.....	11
2.2.4 Visión. ....	11
2.2.5 Estrategia. ....	12
2.2.6 Análisis FODA. ....	12
2.2.7 Modelo de negocios.....	12
2.2.8 Valor agregado. ....	12
2.2.9 Competencia.....	12
2.2.10 Viabilidad. ....	13
2.2.11 Plan de acción.....	13
<b>3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>14</b>
3.1 Levantamiento de información .....	14
3.1.1 Historia de las cafeterías tradicionales de Quito.....	14
3.1.2 Condiciones actuales de las cafeterías en la ciudad de Quito.....	15
<b>4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS</b> .....	<b>45</b>
4.1 Componente Económico .....	45
4.1.1 Activos.....	45
4.1.2 Costos y Gastos.....	46
4.1.3 Estado de Situación.....	48
4.1.4 Estado de Resultados Integral.....	49
4.1.5 Presupuesto. ....	50
4.1.6 Estados Financieros. ....	52
4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados .....	55
4.2.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN).....	55

4.2.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	56
4.2.3	Tasa de Descuento. ....	57
4.2.4	Período de Recuperación de Inversión. ....	57
4.2.5	Relación Beneficio Costo. ....	58
4.2.6	Punto de Equilibrio. ....	59
4.2.7	Índices Financieros ....	60
4.2.8	Análisis de Sensibilidad.....	61
4.3	Conclusiones .....	62
4.4	Recomendaciones.....	63
5.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>
5.1	Bibliografía .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Competencia .....	23
<b>Tabla 2.</b> Misión .....	30
<b>Tabla 3.</b> Visión.....	30
<b>Tabla 4.</b> Valores .....	31
<b>Tabla 5.</b> Monitoreo Administrativo .....	41
<b>Tabla 6.</b> Monitoreo Administrativo de Empleados.....	42
<b>Tabla 7.</b> Monitoreo Administrativo de Clientes .....	43
<b>Tabla 8.</b> Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	44
<b>Tabla 9.</b> Activos Fijos .....	45
<b>Tabla 10.</b> Costo de Ventas .....	46
<b>Tabla 11.</b> Gastos Administrativos.....	47
<b>Tabla 12.</b> Gastos de Ventas.....	47
<b>Tabla 13.</b> Inversión Inicial .....	48
<b>Tabla 14.</b> Financiamiento.....	48
<b>Tabla 15.</b> Estado de Situación.....	49
<b>Tabla 16.</b> Estado de Resultados Integral .....	50
<b>Tabla 17.</b> Ingresos .....	51
<b>Tabla 18.</b> Egresos.....	52
<b>Tabla 19.</b> Estado de Situación Proyectado.....	52
<b>Tabla 20.</b> Estado de Resultados Proyectado .....	53
<b>Tabla 21.</b> Flujo de Efectivo.....	54
<b>Tabla 22.</b> Valor Actual Neto (VAN).....	56
<b>Tabla 23.</b> Tasa Interna de Retorno (TIR).....	57
<b>Tabla 24.</b> Tasa de descuento .....	57
<b>Tabla 25.</b> Periodo de Recuperación de la Inversión .....	58
<b>Tabla 26.</b> Relación Costo/Beneficio .....	58
<b>Tabla 27.</b> Punto de Equilibrio .....	59
<b>Tabla 28.</b> Punto de Equilibrio General .....	60
<b>Tabla 29.</b> Indicadores Financieros .....	60
<b>Tabla 30.</b> Escenario Pesimista. ....	61
<b>Tabla 31.</b> Escenario Optimista.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Logotipo .....	17
<b>Figura 2</b> Folleto.....	17
<b>Figura 3</b> Tríptico .....	18
<b>Figura 4</b> Logotipo Café Gardella .....	24
<b>Figura 5</b> Logotipo EScoffe .....	25
<b>Figura 6</b> Lienzo del Modelo de Negocio .....	29
<b>Figura 7.</b> Matriz FODA .....	32
<b>Figura 8.</b> Cadena de Valor .....	33
<b>Figura 9.</b> Acciones Estratégicas.....	34
<b>Figura 10.</b> Organigrama Estructural .....	37
<b>Figura 11.</b> Fórmula TIR.....	57
<b>Figura 12.</b> Fórmula Punto de Equilibrio .....	60

## RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la globalización y al estilo de vida actual de las personas en la ciudad de Quito, su salud se ha visto deteriorada principalmente por el estrés provocado por el trabajo y la falta de tiempo para actividades de entretenimiento solo o acompañado; siendo la conexión familiar una de las costumbres perdidas; es así como, en una lucha constante por mejorar la salud física y mental de los quiteños y brindar alternativas de comida en familia, se propone la creación de una cafetería recreativa que permita a la población salir de su cotidianidad y despejar su mente por medio de juegos de mesa junto con bebidas y postres mientras las personas viven una experiencia única.

El desarrollo del plan de negocio inicia con la definición de una metodología apropiada que identifique la esencia del negocio y los objetivos a alcanzar. Además, contiene el análisis del entorno interno y externo con el fin de identificar el comportamiento de los factores que influyen en el proyecto.

La implementación de un plan estratégico es crucial para definir la ruta a seguir para alcanzar las metas propuestas, por lo que, se expone la filosofía de la empresa y la estructura organizacional de la misma. Por otro lado, se realizó un estudio organizacional y legal del proyecto con la intención de exponer las características de la cafetería y las normas y leyes que debe cumplir para poder realizar un funcionamiento correcto.

Finalmente, se realiza un estudio financiero económico del proyecto para definir la inversión inicial, analizar los riesgos y determinar la viabilidad mediante herramientas como: el VAN, TIR, PRI, la relación Costo/Beneficio y el análisis de sensibilidad.

**Palabras clave:** Plan de negocios, viabilidad, cafetería recreativa, juegos de mesa, familia, salud, alimentación

## ABSTRACT

Due to globalization and the current lifestyle of people in the city of Quito, their health has deteriorated mainly due to the stress caused by work and the lack of time for entertainment activities alone or accompanied; being the family connection one of the lost habits; Thus, in a constant struggle to improve the physical and mental health of the people of Quito and to provide alternatives for family meals, we propose the creation of a recreational cafeteria that allows the population to leave their daily lives and clear their minds through board games along with drinks and desserts while people live a unique experience.

The development of the business plan begins with the definition of an appropriate methodology that identifies the essence of the business and the objectives to be achieved. In addition, it contains the analysis of the internal and external environment in order to identify the behavior of the factors that influence the project.

The implementation of a strategic plan is crucial to define the route to follow to achieve the proposed goals, therefore, the philosophy of the company and its organizational structure are exposed. On the other hand, an organizational and legal study of the project was carried out with the intention of exposing the characteristics of the cafeteria and the norms and laws that it must comply with in order to operate correctly.

Finally, an economic financial study of the project is carried out to define the initial investment, analyze the risks and determine the feasibility using tools such as: NPV, IRR, PRI, Cost/Benefit ratio and sensitivity analysis.

**Keywords:** Business plan, feasibility, recreational cafeteria, board games, family, health, food, family, health, food.

# **1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

## **1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular**

Plan de negocios para una cafetería recreativa al norte de la ciudad de Quito.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Como consecuencia del aislamiento prolongado a raíz de la pandemia por COVID-19, la sociedad ecuatoriana sufrió un deterioro de su salud mental presentándose trastornos del sueño, ansiedad, depresión, estrés grave e incluso la dependencia de sustancias ilícitas; por lo que, en respuesta a los cambios psicosociales, la UTPL realizó una evaluación de estabilidad emocional a la población ecuatoriana (UTPL, 2021).

Los resultados de la evaluación demostraron tendencias suicidas principalmente en las personas solteras, siendo la Sierra la región de mayor riesgo a nivel nacional. Además, se identificó altos índices de depresión en adultos y adultos mayores. Con el fin de disminuir esta problemática emocional post covid, se hace necesario el crear situaciones que ayuden a fomentar nuevos vínculos sociales y fortalecer los ya existentes procurando una mayor interacción social.

Por otro lado, la tecnología también ha influido en el desapego interpersonal y en el bienestar emocional, es muy común observar a la gente inmersa en su dispositivo móvil mientras comparten el mismo espacio físico. El diálogo ha sido sustituido por el interés y satisfacción personal que se obtiene mediante redes sociales y las aplicaciones móviles; a la vez que estamos conectados con personas lejanas nos desconectamos con los que se encuentran en nuestro entorno creando un ambiente solitario.

Resulta indispensable el buscar una manera de reducir estos índices depresivos y el aislamiento que se presentan en la población ecuatoriana, sin llegar al uso de medicamentos u otro tipo de tratamientos complejos. Como alternativa para lograr esta iniciativa, se pretende el asistir a lugares que proporcionen serenidad y una mayor posibilidad de establecer nuevas relaciones y aliviar la sensación de soledad.

Es así como, las cafeterías resultan el sitio idóneo para experimentar la sensación de estar acompañado y disfrutar de nuevas sensaciones. Una cafetería es considerada un espacio de reunión familiar, reencuentros con amigos, citas románticas y reuniones de negocios; además, el lugar ofrece calidez y un ambiente acogedor que se presta para ocasiones cotidianas que pueden transformarse en momentos inolvidables.

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### *1.3.1 Objetivo General*

- Realizar un plan de negocios para una cafetería recreativa en el norte de la ciudad de Quito.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Analizar la situación actual de las cafeterías en el sector norte de la ciudad de Quito.
- Definir el modelo de negocios de la empresa.
- Establecer la viabilidad económica financiera para la creación de una cafetería recreativa en el norte de la ciudad de Quito.

### **1.4 Justificación del estudio**

El café forma parte de la cultura ecuatoriana y de su identidad como una bebida representativa de lo cotidiano y de lo familiar; su aroma reconfortante y sabor intenso captan la atención de las personas al instante, provocando en ellas un sentimiento de bienestar y serenidad.

En cantidades adecuadas, el consumo de café ayuda a reducir el riesgo de demencia después de un ataque cerebral y otras enfermedades cerebrovasculares; de hecho, un estudio reciente encontró que cada taza de café diaria adicional se asoció con un riesgo 3% menor de que ocurra cualquier problema de ritmo cardíaco (Comercio, La Revista, 2022).

Es así como, el sector de las cafeterías en la ciudad de Quito ha crecido durante los últimos años y ha brindado diversos beneficios como la generación de empleo y el desarrollo económico, político, social y cultural. El sector es altamente competitivo debido a la gran diversidad de cafeterías las cuales ofrecen un distinto valor agregado a sus servicios.

Como lo señala (Caffe, 2021) en su blog: “ Las cafeterías representan, para muchas personas, lugares ideales donde bajarle al estrés cotidiano, son sitios asociados a buenos ratos en solitario (leyendo o simplemente disfrutando de una magnífica mezcla de la casa), o reuniones agradables con los amigos y la pareja; por lo que, al proporcionar momentos de recreación, experiencias placenteras, sabores magníficos y comodidad para el cuerpo y el espíritu, los locales de café ayudan a mantener la salud mental en niveles óptimos”.

Por lo tanto, la creación de una cafetería que permita al cliente tener una experiencia diferente, donde pueda divertirse en familia mientras disfruta de una variedad de bebidas y demás alimentos complementándolo con un ambiente cómodo, relajante y familiar resulta indispensable y permitirá conservar la salud de la población quiteña.

En último lugar, la decisión de desarrollar el plan de negocios para una cafetería recreativa en el norte de la ciudad de Quito nace de la motivación de poner en práctica todos los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera para finalmente obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

## **1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico**

### *1.5.1 Campo o universo de la investigación.*

La presente investigación se va a desarrollar en base a una muestra tomada del sector de las cafeterías en el norte de la ciudad de Quito, conformada por un grupo de personas con relación directa con el negocio. De manera que se logre recolectar la información necesaria y práctica para el análisis pertinente.

El campo de estudio de la investigación tiene un enfoque de tipo cualitativo con un alcance exploratorio descriptivo debido a que con el desarrollo del presente plan de negocios se pretende analizar el sector de las cafeterías y la factibilidad del proyecto a desarrollar.

#### *1.5.2 Tipo de estudio.*

El tipo de estudio para el presente plan de negocios es de tipo exploratorio. Según (Van Teijlingen E & Hundley V., 2001), un estudio exploratorio es un estudio a menor escala que permite evidenciar cuestiones de orden metodológico, descubrir posibles problemas técnicos, éticos, logísticos, y, además, mostrar la viabilidad y coherencia de los instrumentos y técnicas a utilizar antes de iniciar la recolección de información para la investigación; además, el estudio exploratorio es fundamental ya que advierte “dónde” pueden fallar las principales líneas de investigación, si los instrumentos y métodos son apropiados para la investigación y su desarrollo o en caso de no ser así, proponer lineamientos y herramientas más apropiados.

Por otra parte, se aplicará el tipo de estudio descriptivo con el fin de identificar y analizar los factores que influyen en el objeto de estudio. Está dirigido a determinar “cómo es” o cómo se presenta la situación de las variables que se estudian en la población o muestra; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con la que ocurre un fenómeno, dónde y cuándo se presenta y cómo influye en el entorno.

Este método descriptivo permitirá definir e identificar información específica del sector de las cafeterías para realizar el análisis respectivo.

#### *1.5.3 Tipo de diseño.*

El desarrollo del estudio tendrá un enfoque cualitativo, que tiene como objetivo, explicar el comportamiento de un grupo de interés, un fenómeno o un hecho y tiene un enfoque en el significado y la observación; es decir, estudia diferentes objetos para comprender la vida social de las personas a través del significado de los mismos; la comprensión y entendimiento de los fenómenos se sustentan en evidencias que solo se logran por medio de la aplicación de métodos y técnicas (Sánchez Flores., 2019).

Para LeCompte (1995), la investigación cualitativa podría entenderse como "una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos"; en su gran mayoría, los estudios cualitativos están enfocados en el entorno de los acontecimientos, y realizan indagaciones en aquellos contextos naturales, se toman tal cual se encuentran, sin ser modificados o alterados por el investigador, en los que el ser humano se implica e interesa, evalúa y experimenta directamente (Rodríguez Gómez *Et al.*, 1996).

El diseño de la investigación del plan de negocios es de tipo no experimental, que se define como aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables; se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Escamilla, 2010).

#### *1.5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.*

El método de recolección de información es parte fundamental del diseño metodológico; por lo cual en el presente trabajo se tomará técnicas de recolección de información de fuente primaria y secundaria con el fin de facilitar la obtención de datos confiables que sean útiles para el desarrollo del plan de negocios.

#### *1.5.5 Fuentes primarias.*

La información de tipo primaria se obtendrá mediante un *focus group* en el cual participarán un grupo de personas con el objetivo de intercambiar ideas, comentarios u opiniones respecto al tema tratado. Se aplicará este método de investigación en busca de datos relevantes para el desarrollo óptimo de la investigación.

#### *1.5.6 Fuentes secundarias.*

Las fuentes secundarias contienen información sistematizada y sintetizada que permitirá obtener hallazgos para la investigación y ampliar el contenido de la información primaria. Esta información resultará óptima para recolectar y sustentar la información necesaria para el análisis del sector de las cafeterías.

#### *1.5.7 Procesamiento de datos.*

Para el procesamiento de datos de la investigación se utilizará el software de Microsoft Office, Excel para la realización de gráficos y tablas; Word para la redacción del informe.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Marco Teórico

Las cafeterías ecuatorianas son una tradición que prevalece hasta la actualidad en el centro histórico de Quito. Estos lugares son característicos por su trayectoria, historias, recetas añejas y aromas inolvidables convirtiéndose en un lugar de acogida social y de herencia familiar.

Varias cafeterías han abierto sus puertas hace más de 60 años y conservan su estilo tradicional desde su inauguración, los platos que principalmente se ofertaban eran típicos de todo el Ecuador: café pasado, dulce de leche, ponche, humitas, chocolate caliente, sándwiches de queso y pernil, quesadillas, dulces tradicionales entre otros (Comercio, El Comercio, 2010).

La “Heladería y Cafetería San Agustín”, es uno de los locales más emblemáticos del centro histórico, su nacimiento en 1858, por Juana Torres de Barba, marca la tradición gastronómica y culinaria de Quito; en busca de preservar la unión familiar, esta cafetería vio pasar por sus instalaciones muchas generaciones de clientes y colaboradores; por otro lado, la “Cafetería Modelo”, fundada en 1950, fue de las primeras en vender café filtrado concentrado y ofertaba diferentes tipos de café de máquina tales como: el expreso, capuchino o mocachino; el sabor del ponche era uno de sus productos más destacados (Comercio, El Comercio, 2010).

“El plan de negocios es una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. Esta herramienta es muy útil tanto para nuevas empresas, como para empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevos negocios” (Villarán, 2009).

En el plan de negocio deben aparecer perfectamente detallados los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, la inversión requerida para financiar tu proyecto y las soluciones para resolver los problemas que puedan ir apareciendo (Olivares, 2019).

Un plan de negocios es importante porque sirve para evaluar la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la viabilidad operativa y la sostenibilidad ambiental de un negocio, entre otras cosas; este documento u “hoja de ruta” permite que la persona emprendedora ordene sus metas, tenga una mejor visión del potencial de su futuro negocio y esté preparada ante los riesgos que pueden presentarse (Guzmán, 2021).

Es fundamental realizar un plan de negocios adecuado que permita definir la estrategia empresarial para alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado de tiempo. La estrategia empresarial establece el rumbo que debe seguir una empresa; permite a la empresa adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia (EALDE, 2020).

La estrategia es la base del camino hacia el éxito empresarial, sin estrategia la empresa no tiene rumbo, no podemos mirar siempre a corto plazo, hay que mirar más allá; por eso, un plan estratégico ayuda a las empresas a establecer objetivos y a recogerlos junto con los métodos de actuación para conseguirlos, les ayuda a decidir cómo actuar y a comprender y unificar ideas (Practical Team Blog, s.f.).

La Planeación Estratégica es un elemento clave en el desarrollo empresarial, es un proceso explícito por medio del cual se definen los objetivos a largo plazo, se determinan y evalúan las estrategias a seguir, detalla el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno; en este sentido, la planeación estratégica se basa en la experiencia y conocimiento que posee la persona que dirige la empresa (Millán y Miryam Teresa Rodríguez Díaz, 2019).

Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a

tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos presentes y futuros (Escobar, s.f.).

Sin importar cuál sea su giro o tamaño, las empresas requieren de un plan de acción que las oriente y les ayude a construir una idea clara de hacia dónde quieren dirigirse para que puedan identificar y definir sus objetivos y estrategias de negocio, así como el camino a seguir para alcanzarlos; al llevar a cabo la planeación estratégica, las empresas crean una visión de dónde podrían encontrarse en un futuro, lo que les permite tener una idea mucho más clara de las estrategias que deben definir y lo que tiene que hacer cada uno de sus miembros para conseguir ese futuro exitoso (loftonsc, 2022).

El artículo 43, literal (a) del Reglamento General a la Ley de Turismo define a la actividad económica de alimentos y bebidas de la siguiente manera: “Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento” (Turismo, 2018).

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2022): “Para otorgar el permiso de funcionamiento de un establecimiento de servicios de alimentación, catalogado como restaurante o cafetería, se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- Contar con un Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Llenar el formulario de solicitud de permiso de funcionamiento seleccionando la actividad de Restaurantes/Cafeterías, en el sistema de permiso de funcionamiento. (<http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>).
- Contar con la categorización otorgada por el Ministerio de Turismo (Mintur)”.

Además, para el otorgamiento o renovación del permiso de funcionamiento, la autoridad sanitaria nacional (ARCSA) deberá ser responsable de expedir normas y

controlar las condiciones higiénicas y sanitarias de los establecimientos de atención al público (Ley Orgánica de Salud, 2015).

## 2.2 Marco Conceptual

### 2.2.1 Empresa.

Una empresa es una organización compuesta por personas y recursos con el fin de conseguir un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular; esta unidad productiva puede contar con una sola persona y busca el lucro y alcanzar una serie de metas y objetivos marcados en su formación (Galán, 2022).

### 2.2.2 Emprendedor.

“Un emprendedor es aquel, que no solo comienza o genera un proyecto nuevo, sino que es capaz de observar una oportunidad, y desea iniciar un proyecto alrededor de ésta, organizando los recursos para hacerse de ella y que sea sostenible; también es aquel que tiene un sueño y busca alcanzarlo quien utiliza sus habilidades y las pone en acción (Barroeta, 2020)”.

### 2.2.3 Misión.

La misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución; se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente; debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar a los trabajadores en el día a día (Equipo editorial, 2021).

### 2.2.4 Visión.

“La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Para ello, debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y responder a cuestiones como: **¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo conseguiremos?** (Universidades, 2022)”.

### 2.2.5 *Estrategia.*

“La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos (Westreicher, 2020)”.

### 2.2.6 *Análisis FODA.*

El análisis FODA, también llamado análisis DAFO, consiste en el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa; a fin de aprovechar ventajas futuras y minimizar los impactos negativos en el desarrollo de la empresa y la consecución de objetivos. (Kiziryan, 27).

### 2.2.7 *Modelo de negocios.*

“El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor a través de un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción (Crear mi empresa, s.f.)”.

### 2.2.8 *Valor agregado.*

“El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor comercial dentro de la percepción del consumidor. Este término puede ser el factor determinante entre el éxito o el fracaso que una empresa tenga, debido a que se encarga, también, de diferenciarla de la competencia (Merca2.0, s.f.)”.

### 2.2.9 *Competencia.*

“En economía, se entiende por competencia aquella situación en la que existe un indefinido número de compradores y vendedores que intentan maximizar su beneficio o satisfacción. Así, los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y la demanda (Gil, 2015)”.

### *2.2.10 Viabilidad.*

“La definición de viabilidad en términos empresariales hace referencia a la posibilidad de que un proyecto o negocio pueda progresar, garantizado a largo plazo su rentabilidad económica; para ello debe tenerse en cuenta los recursos que precisa, los que tiene y la capacidad para obtenerlos (García, 2017)”.

### *2.2.11 Plan de acción.*

“Un plan de acción describe de forma detallada la organización de las habilidades y las actividades a realizar, identifica los objetivos concretos, los recursos que se destinarán y el porqué; todo plan de acción despliega los parámetros y el sistema de medición de resultados para cada asignación siempre con el claro objetivo de obtener los mejores resultados para el proyecto (Reyna, 2020)”.

### 3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

#### 3.1 Levantamiento de información

##### 3.1.1 *Historia de las cafeterías tradicionales de Quito.*

Las cafeterías tradicionales de Quito, ubicadas principalmente en el centro de la ciudad, vivas desde hace 60 años y destacadas por su aroma, sabores añejos, arte y cultura que muestran a lo largo de su trayectoria y además representan una transición familiar que perdura y que mantiene la memoria de los quiteños; “Los Chapineros”, una cafetería fundada por los hermanos Checa y de las más antiguas en el sector, fortalece el legado familiar ofreciendo a los clientes los mejores sánduches de pernil y una esencia de café muy penetrante que genera atracción en los transeúntes; por otro lado, la cafetería “Madrilón” mantiene su diseño tradicional con objetos antiguos que transportan a la gente a la época de los vals y pasillos, la principal atracción del lugar era la máquina italiana “*Carimali emme*” de 1964 utilizada para elaborar pintados a los amantes del café (Travel, 2020).

Quito guarda un olor y sabor característicos del café especial hace 10 años, considerada como una de las capitales sudamericanas que cultiva café de alta calidad, cuyo proceso de cultivo se realiza en sectores como: Nanegal, Pacto y San José de Minas; es así como, la cafetería Isveglío fue de las primeras de especialidad en Quito, despertando curiosidad en la gente de cómo consumir buen café con la ayuda de profesionales baristas; desde la perspectiva de David Miño, fundador de la cafetería Isveglío, la cultura ecuatoriana se marcaba fuertemente por el consumo de café diario, lo que significaba que el sabor era cotidiano para los quiteños y provocaba poca atracción; por lo que, implementar una cultura de especialidad en Quito era necesario y hoy en día, el proceso ha marcado una diferencia. (Grind, 2022).

En tiempos de antaño, las familias y los enamorados salían a pasear de noche y entraban a tomar café, luego de ir al cine o al terminar la misa, con el afán de reunirse y tener una charla amena en compañía de una taza de café; sin embargo, con el pasar del tiempo, las cafeterías tuvieron que adecuar sus horarios, servicios y productos a los

cambios del Quito moderno, con la oferta de nuevos platos pero conservando las especialidades que dieron fama a cada local (Telégrafo, Los cafés tradicionales del centro se adaptan a nuevas épocas, 2016).

### *3.1.2 Condiciones actuales de las cafeterías en la ciudad de Quito.*

A inicios de la emergencia sanitaria por COVID-19, el 14% de establecimientos turísticos, incluido negocios de alojamiento, alimentos y bebidas, recreación, diversión y transporte turístico, cerraron las puertas al público debido al incremento en el costo de los alimentos y al temor de contagio de los clientes al ingresar a los establecimientos; sin embargo, este acontecimiento dio paso a que otros negocios como discotecas y bares adapten su giro de negocio a los cambios del entorno, adecuando sus instalaciones para funcionar como cafeterías o restaurantes (El Comercio, 2020).

La proliferación del virus adaptó la visión de los restaurantes y cafeterías al ofrecer sus productos a domicilio, en busca de resiliencia y de mantener a los clientes fidelizados; sin embargo, se reconoce que nunca se podrá replicar la experiencia de ser atendido en un restaurante (El Comercio, 2020).

Por lo tanto, el incremento de la competencia en el sector de las cafeterías ha inducido a los dueños de los locales a buscar nuevas formas de llegar a los clientes, brindándoles café de distintos sabores, olores y texturas. Es así como, la Agencia de Promoción Económica ConQuito invitó a un grupo de 43 cafeterías a la charla “Principios de cata y selección de café para cafeterías” construido con el fin de concienciar sobre la calidad del café de Quito y despertar el interés en el mundo del café; como resultado, varios participantes se convencieron de la importancia de ofrecer una alternativa mejor de café a sus clientes, para ser más rentables (ConQuito, s.f.).

Un factor importante para que las cafeterías modernas de la ciudad tengan éxito es el barismo, considerando que representa la puerta al disfrute de un buen café de especialidad; este arte, permite que los clientes comprendan el esfuerzo y detalle detrás de cada taza y la influencia en su sabor; David Miño, fundador de la escuela de barismo Isveglia, describe el tomar café como “una experiencia” y al barista como “el responsable de prepararlo bien y entender lo que está sirviendo”, además insiste en que no existe el

mejor café, sino “existen distintos paladares” y se espera siempre “crear cultura en cada taza” (Telégrafo, 2014).

### *3.1.3 Generalidades.*

#### *3.1.3.1 Nombre o Razón Social.*

El nombre de la cafetería será “**La Esencia**” ya que busca recuperar la tradición quiteña del café en familia, las reuniones largas, la emoción de disfrutar de buena compañía y un buen café, adentrarse en los aromas y sabores que crean recuerdos duraderos y la añoranza de volver a vivir la experiencia. Además, el nombre nace del reencuentro con uno mismo mediante la diversión, la plática y la tranquilidad.

#### *3.1.3.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).*

La empresa será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada que, según el Art. 92. de la Ley de Compañías, es aquella que se contrae entre dos o máximo 15 personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones y realizan el comercio mediante la razón social a la que se añadirá las palabras “Compañía Limitada” o su abreviatura (Ley de Compañías, 2017).

“La compañía de responsabilidad limitada responde frente a terceros por las negociaciones que se realizan dentro de los límites de su propio capital, la limitación de sus activos crea una ventaja para este tipo de compañía comercial; se constituye como una sociedad cerrada, lo cual quiere decir que protege a los socios con las limitaciones de ceder sus participaciones sociales, y tiene limitaciones de los socios frente a la prohibición en títulos negociables” (Pinzón, 1988).

### 3.1.3.3 Imagen Corporativa.



Figura 1 Logotipo

### 3.1.3.4 Folleto.



Figura 2 Folleto

### 3.1.3.5 Tríptico.

**Misión**

Somos una cafetería que busca que sus clientes vivan una experiencia a través de la diversión en familia y la degustación de productos tradicionales acompañados de bebidas innovadoras con nuevos sabores y olores que generen bienestar y tranquilidad en un ambiente amigable.

**Visión**

Ser para el 2027 una cafetería reconocida en la ciudad de Quito por brindar una experiencia inigualable a sus clientes a través de la calidad de sus productos.



**Objetivos estratégicos**

**Mapa Estratégico**



- Abrir una sucursal en el sector sur de la ciudad de Quito para el año 2027.
- Incrementar las ventas en un 30% y la cuota de mercado para el año 2025.
- Establecer un control de las metas alcanzadas por mes.
- Desarrollar el compromiso de los colaboradores con la empresa.
- Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras.
- Promover el posicionamiento de la marca y lograr ser el top of mind en la mente de los clientes para el 2027.

**Productos**

**Bebidas calientes:**



**Bebidas frías:**



**Acompañamientos:**



**Cocelería con café:**

- Mocktails
- Amaretto
- Rompape
- Crema de Whisky

**¿Sabías que...?**

- El café es la bebida más consumida en el mundo después del agua y según estudios recientes, se bebe un aproximado de dos mil millones de tazas de café al día.
- El país con más cafeterías es Italia, cuenta con más de 100.000.
- La primera cafetería se abrió en Londres en 1652.
- El 1 de octubre se celebra el Día Internacional del Café.
- La saliva elimina la mitad del verdadero sabor del café.
- El 60% de la producción mundial del café depende del continente americano.
- Tomar café ayuda a la memoria de corto plazo e incrementa la energía.
- Mejora el asma y las alergias, además ayuda a prevenir el cáncer y la diabetes tipo 2.





**Dirección:** Av. Amazonas y La Niña E4-422, Casa S/N

**Teléfono:** (02) 266-3797/0998630199

**E-mail:** Laesenciacafe@hotmail.com

**¡TE ESPERAMOS!**



**La Esencia**

Figura 3 Tríptico

#### *3.1.4 Análisis del Entorno.*

“El análisis del entorno es una herramienta clave de la gerencia social porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución-con-éxito de los mismos; contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización a fin de proyectarse a futuro con mayor seguridad (Licha, 2002)”.

##### *3.1.4.1 Entorno General.*

###### *3.1.4.1.1 Factores Políticos.*

“Los acuerdos comerciales modifican las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad económica de los países, expandiendo o contrayendo las actividades existentes antes de los acuerdos y creando o modificando las condiciones de abastecimiento de bienes y servicios de uso intermedio y final” (Naciones Unidas Cepal, 2019).

Es así como, en Ecuador se han realizado cambios sustanciales en la política comercial, se han generado programas económicos de estabilización fiscal, a fin de brindar seguridad jurídica, económica y política, garantizando un ambiente favorable para el intercambio comercial y la atracción de inversionistas nacionales y extranjeros con el fin de fortalecer las relaciones comerciales con varios países (Acuerdos Comerciales – Servicio Nacional de Contratación Pública, s. f.).

Por otro lado, las políticas públicas para emprendedores implementadas en el reciente gobierno de Guillermo Lasso, han alentado a que más personas inicien un emprendimiento, la necesidad surge de encontrar medios de vida para su supervivencia y la de sus hogares ante la falta de empleo; entre los principales beneficios se encuentran: la línea de crédito dirigida a los emprendedores, el Plan Creación de Oportunidades 2021-2025, la eliminación de trámites para la apertura de negocios, la capacitación y el financiamiento; además, a inicios de este año, se lanzó el Crédito de las Oportunidades que contempla el 1% de interés con plazos de hasta 30 años y se puede acceder a montos

desde 500 hasta 5 mil dólares, ejecutado por BanEcuador, dirigido al sector agropecuario y a las mujeres emprendedoras (Wambra, 2022).

#### 3.1.4.1.2 *Factores Económicos.*

Durante el 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un incremento de 4,2% en relación a las previsiones presentadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), siendo las actividades con mayor crecimiento: la refinación de petróleo con 23,9% debido al aumento en la producción nacional de petróleo, el alojamiento y servicios de comida con 17,4% a causa del aumento del turismo y a la reactivación del consumo interno a raíz del plan de vacunación implementado y a la mejora en el mercado laboral y la acuicultura y pesca del camarón con 16,2% por el aumento de las exportaciones de camarón (BCE, 2022).

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador económico que analiza la variación de los precios en un conjunto de bienes y servicios que forman parte del consumo de los hogares; además, permite medir el costo de vida y la inflación. Según datos del INEC, el mes de agosto 2022 representó un incremento del IPC de 3,77%, en comparación con el mismo mes en 2021, siendo las ciudades con mayor incremento: Manta (4,42%), Quito (3,89%) y Guayaquil (3,82%); este incremento se debe a la subida del precio en los alimentos y bebidas no alcohólicas (Primicias, s. f.).

El incremento en el IPC constituye una amenaza para la cafetería, ya que implica una reducción de la demanda, aumento en los costos y gastos de la empresa que aumentan los precios de los productos y servicios ofertados. Por otra parte, al necesitar financiamiento y acceder a un crédito o préstamo es muy probable que las tasas aumenten.

#### 3.1.4.1.3 *Factores Sociales.*

Actualmente, las cifras de desempleo en el Ecuador muestran una tendencia positiva frente a julio 2021, según la última encuesta del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) existen 332.227 personas desempleadas que representa un 3,9% de la población económicamente activa, a pesar de que existe una mayor oferta de trabajo, la

demanda la supera; por otro lado, el empleo pleno se ubica en 36,9% para hombres y apenas un 25, 6% para las mujeres (El Universo, 2022).

El panorama muestra una oportunidad para el proyecto de la cafetería ya que significa mayores ingresos en las familias y con ello al aumento en el consumo de los hogares, representa un incremento de la demanda.

Así mismo, la nueva generación Millenials marca una nueva tendencia de consumo saludable, buscan productos naturales, libres de grasa y azúcar; la gente prefiere consumir productos exóticos que demuestren diversidad y buscan aquellos establecimientos que ofrezcan certificaciones de comercio justo y respeto al medio ambiente; se podría decir que, un factor clave para que la tendencia a lo saludable se vuelva parte de la cotidianidad quiteña, se debe a la implementación del semáforo nutricional en todos los productos alimenticios del país (Primicias, 2019).

#### 3.1.4.1.4 Factores Tecnológicos.

La inversión en I+D+I se hace fundamental para una empresa en el desarrollo de una ventaja competitiva, valor agregado y la creación de conocimiento; además genera impacto socioeconómico en la comunidad. A nivel mundial, solo dos países, Estados Unidos y China, presentan una inversión alta en temas de Investigación y Desarrollo, según datos obtenidos por la Unesco, solo uno de cada cinco países invierte más de 1% de su PIB en estos temas (Unesco, 2021).

El informe termina con el incentivo de que todos los países inviertan más en Investigación y Desarrollo, si quieren llevar a cabo la transición digital exitosamente. También, se comenta que desde el 2014, más de 30 países han incrementado su gasto en I+D+I como parte del compromiso para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Unesco, 2021).

#### 3.1.4.1.5 Factores Ecológicos.

El Ecuador se ve afectado negativamente por el cambio climático, producido por las actividades humanas en el clima, el cual pone en riesgo la economía y desarrollo del

país, el bienestar de la población y la higiene de los alimentos; entre los impactos más probables que se pueden evidenciar se encuentran: “el incremento del nivel del mar, el retroceso de los glaciares, mayor transmisión de dengue y otras enfermedades tropicales, la expansión de las poblaciones de especies invasoras en Galápagos y otros ecosistemas sensibles del Ecuador continental y la extinción de especies” (Ministerio del ambiente, s.f.).

A raíz de las posibles afectaciones, el Gobierno del Ecuador ve necesario tomar medidas y acciones, evidenciando al cambio climático como un factor determinante para el desarrollo económico del país; por tal razón, se da la implementación de una Estrategia Nacional de Cambio Climático que actúe como instrumento para orientar la acción ordenada y planificada respecto la adaptación y mitigación del cambio climático (Ministerio del Ambiente, 2012).

Por otro lado, las buenas prácticas ambientales han impulsado a los quiteños a llevar un estilo de vida sostenible y ha generado que las empresas lleven a cabo proyectos de Responsabilidad Social y de Reducción de la Huella de Carbono, se espera que las empresas gestionen las emisiones de gases de efecto invernadero a fin de reducirlo; es así como, la Ordenanza Metropolitana emitida en el 2016 que establece el Sistema de Manejo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito tiene como objetivo la prevención, regularización, seguimiento y control ambiental de los riesgos e impactos ambientales que generen o puedan hacerlo los proyectos, obras y actividades a ejecutarse, así como aquellos que se encuentran en operación (Cedeño, Angeline y Serrano, Fabián, 2017).

#### *3.1.4.2 Entorno Específico.*

##### *3.1.4.2.1 Competidores.*

El sector de alimentos y bebidas representa gran competencia debido a la cantidad de personas dedicadas a este tipo de negocio y al constante crecimiento del sector; por lo que, para superar el ambiente altamente competitivo, es necesario buscar estrategias de modernización y modificar el modelo de negocios, a medida que el comportamiento y necesidades del cliente cambian, el emprendimiento debe adaptarse y ser flexible a dichos cambios.

Dentro de los establecimientos que ofertan productos de cafetería con un enfoque de diversión en familia, se encuentran:

**Tabla 1. Competencia**

Nombre de la Empresa	Logotipo	Detalle de la Empresa
Zoko Restaurante		Cuenta con juegos de mesa como jenga, Nintendo, cosmos, cartas, entre más opciones de juegos para el disfrute de los clientes. Su menú va variando a fin de potenciar el uso de productos ecuatorianos y durante el tiempo de espera del pedido, los clientes pueden jugar párame la mano.
El Baúl del Enano		Ubicado entre la Isla Pinzón y Tomás de Berlanga, la cafetería ofrece diferentes snacks, bebidas y comida, su enfoque son los juegos de mesa. Cuenta con juegos clásicos, de estrategia o roles de Estados Unidos, Europa y Japón. Su producto más destacado es el sánduche con cebollas caramelizadas y los milkshakes
Lintu Board Games & Dance Café		Es una cafetería ubicada en el sector Quicentro Shopping donde las familias y amigos pueden disfrutar un buen café, divertidos juegos de mesa y un baile.

#### 3.1.4.2.2 Clientes.

El consumo del café en el Ecuador ha aumentado significativamente desde la pandemia por COVID-19, evidenciando un aumento del 12% a comparación del año anterior. Los tipos de bebidas de café más consumidos son el capuccino, mocaccino, americano, capuccino dulce de leche y café latte caliente (Vistazo, 2021).

Una cafetería es conocida como un lugar de unión familiar y de amigos, enfocado en ofertar bebidas calientes, principalmente café y sus variaciones, bebidas frías, pequeños postres, sánduches, empanadas, bocadillos, desayunos y algunas especialidades de la casa

al público en general que requiera salir de la cotidianidad, compartir momentos, experiencias y deleitar distintos sabores y olores.

#### 3.1.4.2.3 Proveedores.

Actualmente, existe gran oferta de insumos para los establecimientos de comida, tanto de maquinaria como materia prima para la elaboración de los platos, representando una oportunidad de tener variedad de ofertas y conseguir los insumos necesarios a un precio más conveniente.

#### Café Gardella



**Figura 4** Logotipo Café Gardella

Esta empresa se dedica a comercializar café tostado de especialidad, café molido, cafés saborizados y café instantáneo. Este proveedor, ubicado en Guayaquil, podrá abastecer al local de café de diferentes tipos y aromas, así poder ofrecer al cliente variedad y calidad. Además, pueden ayudar a la empresa en las capacitaciones de barismo y actualización constante del conocimiento.

Fuente: (Café Gardella, 2022)

Dirección: Km 12,5 via a Daule Lotización Ind. Los Ranchos, 5to Callejón 24B NO y 3er Pasaje 38E. Guayaquil-Ecuador.

## EScoffe



**Figura 5** Logotipo EScoffe

Este proveedor, ubicado en la ciudad de Guayaquil, ofrece gran variedad de cafés especiales, cultivados en tierras altas andinas y en las selvas tropicales de Ecuador. Además, ofrece barras de chocolate 100% orgánicas y sin grasas trans. De este proveedor, incluso se puede obtener la maquinaria necesaria para realizar las bebidas a base de café. Fuente: (Escoffe, 2022)

Dirección: Ángel Barrera Sl.15-16 y Miguel H. Alcivar

El café, principal producto de la cafetería, será obtenido de distintos proveedores a fin de tener diversidad de sabores y tener acceso a mejores ofertas. Los demás productos serán obtenidos de distribuidores mayoristas dentro de la ciudad de Quito, mismos que serán entregados en las instalaciones de la cafetería.

### **3.2 Análisis de datos**

#### *3.2.1 Planificación.*

##### *3.2.1.1 Análisis Interno.*

###### *3.2.1.1.1 Segmentos de Mercado.*

Público en general, dispuestos a disfrutar de un ambiente diferente y quieran distraerse con su familia o amigos. Personas que les guste divertirse, le gusten los retos y estén en busca de un lugar tranquilo, con buena música y vista. Dispuestos a probar nuevas combinaciones de bebidas y aliviar el estrés causado por el trabajo. Además, los clientes tendrán distintas experiencias junto con sus familiares y amigos en compañía de juegos interactivos y distintos.

#### 3.2.1.1.2 *Propuesta de Valor.*

La cafetería nace con el fin de recuperar la unión familiar, ser un espacio que permita a las personas escapar de su cotidianidad y ofrecer productos con nuevas combinaciones y olores que beneficien la salud de los clientes por sus propiedades nutricionales.

Brindar una experiencia inolvidable a los clientes en compañía de bebidas calientes y juegos divertidos para disfrutarlos en pareja o en grupo con el fin de aliviar el estrés, fomentar la unión familiar, deleitar el sabor del café y el té, dedicar tiempo a la lectura y a la introspección.

#### 3.2.1.1.3 *Canales.*

Se manejará una página web de la cafetería por medio del cual los clientes pueden ver las nuevas ofertas y productos y podrán realizar los pedidos por medio del mismo.

La publicidad se realizará por las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y la página web oficial. Se podrán publicar historias y distintos eventos que tendrán lugar en el restaurante, las promociones, descuentos y se realizarán encuestas para mejorar la calidad del servicio y sabor de los productos ofertados.

#### 3.2.1.1.4 *Relaciones con los clientes.*

Se mantendrá el contacto directo en el local, también se incluirá el servicio a domicilio a los sectores cercanos.

Se incluirá un libro a la entrada del local donde los clientes puedan desahogarse, colocar sus pensamientos, sentimientos, inclusive las sugerencias y comentarios sobre el servicio y los productos que prueban.

#### 3.2.1.1.5 *Fuentes de ingresos*

La principal fuente de ingresos es la venta de comida, principalmente las bebidas calientes y frías y sus acompañantes como los sánduches, empanadas, etc.

Los pagos se podrán realizar en efectivo, tarjetas de crédito y transferencias para mayor accesibilidad del cliente.

#### 3.2.1.1.6 *Recursos clave.*

Los recursos clave necesarios para la cafetería serán: el mobiliario, materias primas y utensilios, maquinaria para el café, refrigeradora, baristas, meseros, menaje.

#### 3.2.1.1.7 *Actividades clave.*

Las actividades clave son:

- Compra de materias primas
- Comercialización de bebidas calientes y frías, postres, bocaditos y demás platos.
- Manejo de la publicidad en redes sociales
- Atención al cliente

#### 3.2.1.1.8 *Asociaciones clave.*

Entre las principales asociaciones claves de la cafetería se tiene:

- Productores nacionales de café
- Proveedores de postres, materias primas y demás
- Servicio de transporte
- Agencia de publicidad
- Capacitadores de barismo y de atención al cliente
- Proveedores de la maquinaria
- Empresa de servicio técnico, mantenimiento

Las asociaciones clave permitirán el desarrollo óptimo del proyecto la generación de valor agregado y el incremento en las probabilidades de éxito, alcanzando diferenciación ante los clientes y previniendo los riesgos financieros.

### 3.2.1.1.9 Estructura de Costos.

Los costos más relevantes que permitirán la puesta en marcha del negocio son los siguientes:

- Arriendo - Fijo
- Materias primas y demás insumos - Variable
- Menaje - Fijo
- Servicios básicos - Variable
- Maquinaria para la cocina - Fijo
- Mobiliario - Fijo
- Publicidad - Variable
- Juegos de mesa y otros - Fijo
- Empleados - Fijo
- Uniformes - Fijo
- Útiles de aseo - Fijo
- Equipo de sonido - Fijo

3.2.2 *Lienzo del Modelo de Negocio.*



**Figura 6** Lienzo del Modelo de Negocio

### 3.2.3 Planeación o Formulación Estratégica.

#### 3.2.3.1 Misión.

**Tabla 2. Misión**

MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	Cafetería	<p><b>Somos una cafetería que busca que sus clientes vivan una experiencia a través de la diversión en familia y la degustación de productos tradicionales acompañados de bebidas innovadoras con nuevos sabores y olores que generen bienestar y tranquilidad en un ambiente amigable.</b></p>
Razón de ser	Satisfacer a los clientes mediante el olor, sabor y entretenimiento	
Cliente	Público en general	
Productos / Servicios	Bebidas calientes, frías, bocaditos, postres, comida de sal como: sánduches, empanadas, quimbolitos, humitas, etc.	
Ventaja competitiva	Juegos de mesa y combinaciones de bebidas	
Valores o Filosofía	Servir con calidad y confianza	
Principios organizacionales	Flexibilidad, eficiencia, comunicación, orientación a los objetivos	

#### 3.2.3.2 Visión.

**Tabla 3. Visión**

VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
<p><b>Negocio</b>  <b>¿Qué es lo que queremos crear?</b>  <b>¿Hacia dónde vamos?</b></p>	Ser la cafetería con mayor número de clientes satisfechos en Quito, reconocido por el sabor de sus productos y el entretenimiento que ofrece	<p><b>Ser para el 2027 una cafetería reconocida en la ciudad de Quito por brindar una experiencia inigualable a sus clientes a través de la calidad de sus productos.</b></p>
Horizonte de tiempo	7 años	
Posicionamiento en el mercado	En la ciudad de Quito	
Ámbito de acción	Venta de comida	

### 3.2.3.3 Valores de la empresa.

**Tabla 4.** Valores

<b>VALORES</b>	
<b>Valores</b>	<b>Definición</b>
<b>1. Pasión</b>	Realizar las cosas con amor, inspirados en ofrecer la mejor atención y productos al cliente.
<b>2. Excelencia</b>	Buscar la mejora continua en cada proceso, mantener la calidad del producto y atención al cliente.
<b>3. Resiliencia</b>	Encontrar nuevas maneras de crecer internamente y en conjunto, asumir retos futuros con valentía.
<b>4. Honestidad</b>	Basarse siempre en los principios y valores de la empresa al momento de actuar, tener una actitud sincera y veraz.
<b>5. Coherencia</b>	Hacer las cosas con propósito y compromiso.
<b>6. Responsabilidad</b>	Entregar el mejor esfuerzo en las actividades diarias y ser responsable de los resultados.

### 3.2.3.4 Objetivos Estratégicos.

#### 3.2.3.4.1 Perspectiva Financiera/Clientes.

- ✓ Abrir una sucursal en el sector sur de la ciudad de Quito para el año 2027.
- ✓ Promover el posicionamiento de la marca y lograr ser el *top of mind* en la mente de los clientes para el 2027.
- ✓ Incrementar las ventas en un 30% y la cuota de mercado para el año 2025.

#### 3.2.3.4.2 Perspectiva Procesos Internos.

- ✓ Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras.
- ✓ Lograr un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✓ Establecer un plan estratégico de distribución y ventas.
- ✓ Establecer un control de las metas alcanzadas por mes.

### 3.2.3.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

- ✓ Desarrollar el compromiso de los colaboradores con la empresa.
- ✓ Establecer un sistema de méritos para estimular al personal en su desarrollo personal y profesional.
- ✓ Establecer un sistema de comunicación adecuado para mejorar la coordinación de las actividades diarias.
- ✓ Elaborar un sistema de indicadores de gestión para evaluar la motivación del personal de la empresa.

### 3.2.3.5 Matriz FODA.

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b>O1</b> Mercado amplio de clientes <b>O2</b> Acceso a préstamos para emprendedores con tasas de interés bajas <b>O3</b> Aumento del turismo en Quito <b>O4</b> Avances tecnológicos en software y hardware <b>O5</b> Tendencia a la búsqueda de nuevos sabores en la comida <b>O6</b> Reparto a domicilio (delivery)	<b>A1</b> Amplia competencia <b>A2</b> Incremento en los precios de la materia prima <b>A3</b> Eliminación de subsidios <b>A4</b> Inseguridad (robos) Alta mensualidad en el pago del arriendo
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias OFENSIVAS</b>	<b>Estrategias DEFENSIVAS</b>
<b>F1</b> Entretenimiento (jugos de mesa y videojuegos) <b>F3</b> Instalaciones limpias y estilo moderno <b>F4</b> Bebidas frías combinadas Horario amplio de atención (incluye los domingos) <b>F6</b> Calidad del servicio al cliente	<b>1</b> Captar nuevos cliente y fidelizarlos basándose en la calidad del servicio y las combinaciones <b>2</b> Ofrecer productos exclusivos los domingos para atraer turistas <b>3</b> Reforzar las fuerzas de venta mostrando las ventajas de los productos ofrecidos dependiendo las exigencias de cada cliente mediante las redes sociales	<b>1</b> Incluir cámaras de seguridad en las instalaciones para evitar robos <b>2</b> Desarrollar un menú amplio, con principal enfoque en las bebidas y sus beneficios en la salud de los clientes
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias REORIENTACIÓN</b>	<b>Estrategias SUPERVIVENCIA</b>
<b>D1</b> Recursos financieros limitados <b>D2</b> Precios poco competitivos <b>D3</b> Inversión alta en maquinaria <b>D4</b> Marca no reconocida <b>D5</b> Ausencia de una estrategia de MK online <b>D6</b> Falta de capacitación de los empleados	<b>1</b> Desarrollar una estrategia de MK por medio de una aplicación que permita llegar al mercado objetivo. <b>2</b> Realizar publicidad diariamente para posicionar la marca. <b>3</b> Realizar programas de capacitación para los empleados, tanto meseros como cocineros. <b>4</b> Diseñar un plan estratégico que permita fidelizar a los clientes y optimizar los recursos invertidos a fin de aumentar la rentabilidad.	<b>1</b> Realizar una cotización de las materias primas para realizar las compras eficientemente. <b>2</b> Adquirir un local propio para evitar los pagos mensuales y aprovechar el ahorro del arriendo en caso de incremento en los precios de la materia prima. <b>3</b> Tener varios proveedores y fortalecer la negociación con ellos para obtener las materias primas a un precio menor.

**Figura 7.** Matriz FODA

3.2.3.6 Cadena de Valor.

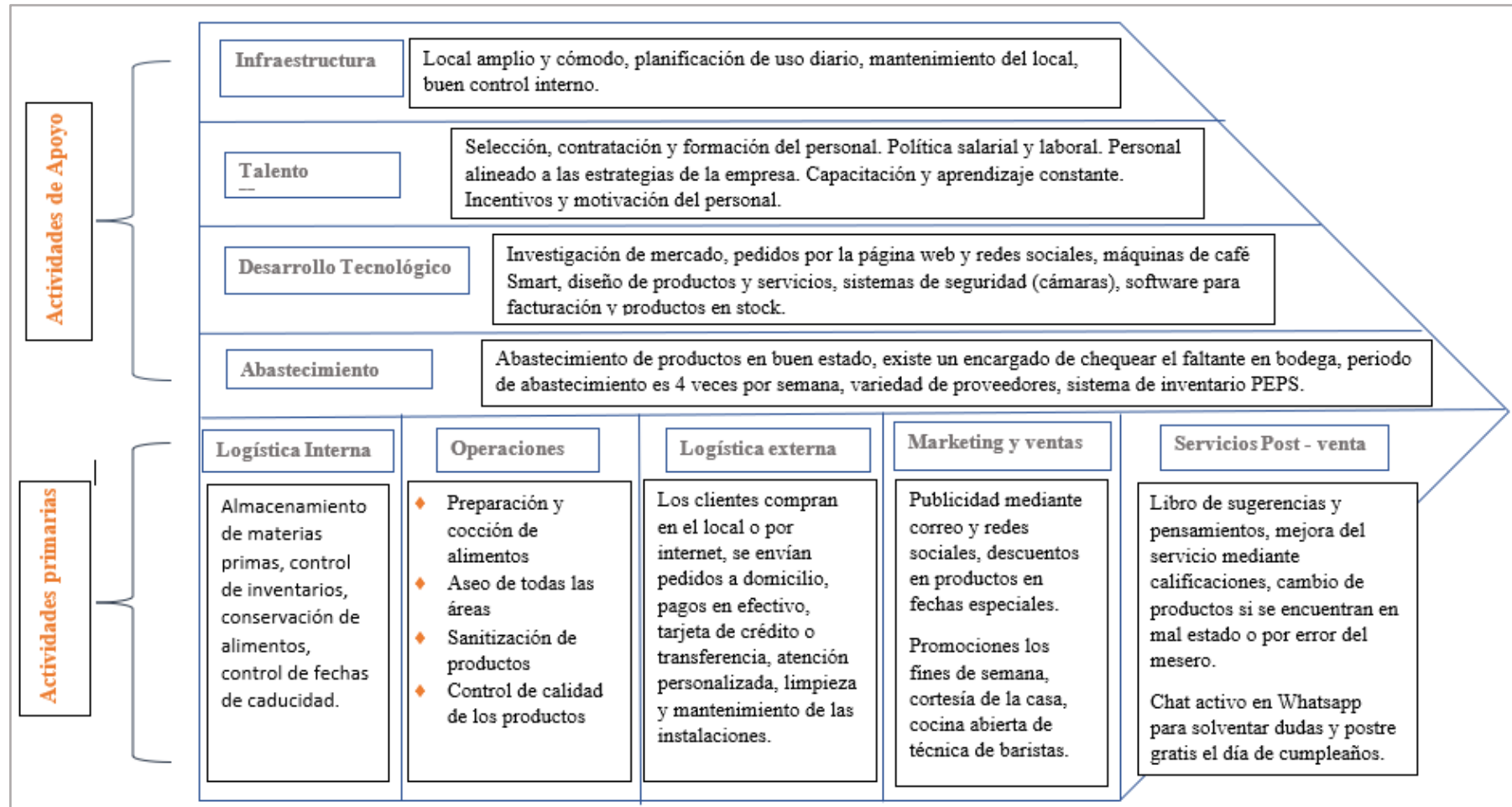
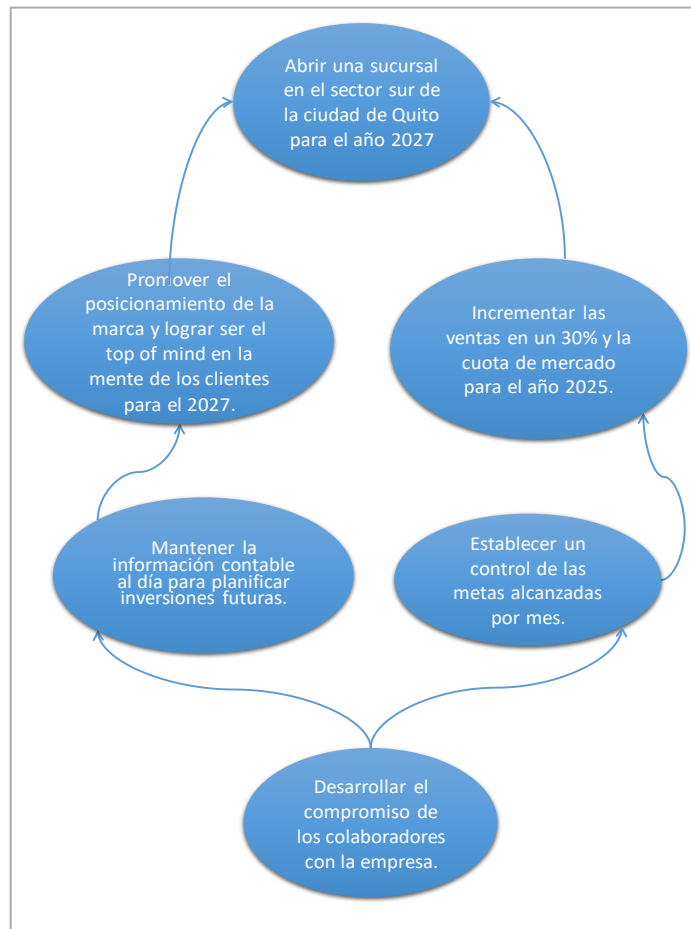


Figura 8. Cadena de Valor

### 3.2.3.7 Acciones Estratégicas.



**Figura 9.** Acciones Estratégicas

### 3.2.3.8 Políticas.

#### 3.2.3.8.1 Administrativas.

- Se realizará un estudio de mercado a detalle para conocer las necesidades del segmento objetivo y aprovechar oportunidades de negocio.
- Generar alianzas estratégicas con empresas nacionales productoras de café a fin de obtener beneficios futuros.
- Se realizarán descuentos y promociones en productos cada semana para atraer a nuevos clientes.
- Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes al finalizar su comida a fin de mejorar el servicio y calidad de los productos.
- Se realizará una medición del número de ventas durante el día.

- Se realizará el control de calidad de los productos entregados al cliente.
- Se desarrollarán concursos para ascender al personal, los concursos serán cada año o dependiendo del esfuerzo demostrado por cada empleado.
- Se establecerá una política de incentivos para los empleados, los incentivos podrán ser monetarios y no monetarios.
- Se llevará un registro diario de las transacciones financieras de la cafetería.
- Se realizará un arqueo de caja diario y realizar un cruce con los registros contables para garantizar su coincidencia.
- Tener facturación electrónica al día por la persona asignada a fin de reducir errores en la emisión de documentos y facilitar la búsqueda de los mismos.
- Tener un archivador físico de las facturas por mes dentro del área administrativa.
- Revisar y aprobar los estados financieros.
- Realizar capacitaciones anuales al personal para otorgar una mejor atención al cliente y mejora en la calidad del producto final.
- Se realizarán pruebas de aptitud a los empleados al momento de su asenso para validar su razonamiento y habilidades.
- Se realizarán actividades deportivas y recreativas fuera del horario laboral los viernes a fin de mejorar la relación de los empleados y fomentar el trabajo en equipo.

#### 3.2.3.8.2 Para Empleados.

- Los empleados deben registrar la entrada y salida del local con el objetivo de controlar el ausentismo y mejorar la productividad.
- Los empleados de cocina deben usar el uniforme y mandil con el logo de la cafetería al ingresar al trabajo.
- Deberán trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes y de ser necesario, los días sábados
- Los empleados deberán notificar a recursos humanos las horas extras realizadas mediante un mail para mantener un registro.
- Se establecerán normas de seguridad dentro del restaurante para evitar accidentes y contratiempos.
- Se establecerán normas de higiene y manipulación de alimentos para garantizar que los productos sean hechos con el cuidado y aseo debidos.
- Deberán mantener el área de atención al cliente y cocina limpia.
- Cuidar los materiales de trabajo entregados

- Se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño individual de cada empleado.

#### 3.2.3.8.3 Para Clientes.

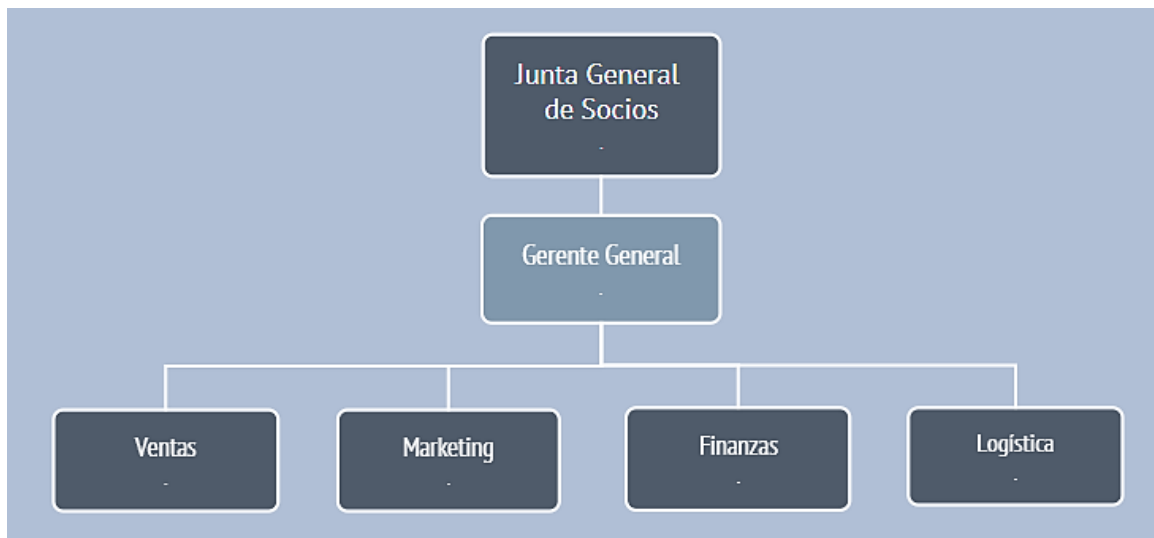
- Creación de una base de datos con información de los clientes.
- Tener un libro de sugerencias en la entrada de la cafetería y mantener un chat activo en la página web.
- Se realizarán encuestas periódicas a los clientes para llevar un control de su satisfacción.
- Se implementarán propuestas para mejorar el servicio al cliente cada trimestre.
- Se ofrecerá un óptimo servicio al cliente con un amplio portafolio de productos.
- Se establecerán parámetros y procesos efectivos para la resolución de problemas.

#### 3.2.3.8.4 Para Proveedores.

- Deberán entregar las materias primas en buenas condiciones.
- Se realizarán auditorías físicas a los proveedores.
- Tener un registro de los productos que se entregan en bodega.
- Revisar con antelación que los productos entregados no se encuentren fuera de la fecha de caducidad.
- Llevar un registro de las compras semanales que se realizan y el encargado de recibir las materias primas en bodega.
- Se llevará el control de la calidad de las materias primas mediante la evaluación y seguimientos mensuales.
- Se llevará el control de los tiempos de entrega, los desabastecimientos y las fechas de caducidad de las materias primas.

#### 3.2.4 Organización.

### 3.2.4.1 Organigrama Estructural.



**Figura 10.** Organigrama Estructural

### 3.2.4.2 Organigrama Funcional.

#### **Junta General de Socios:**

- Asistir a las reuniones
- Tomar decisiones
- Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos
- Examinar y aprobar los estados financieros anuales
- Nombramiento y separación de los miembros de los organismos administrativos de la compañía
- El aumento y reducción del capital social
- Disponer investigaciones y auditorías especiales
- Emitir obligaciones
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la compañía
- La disolución de la sociedad

#### **Gerente General:**

- Planificar, organizar y supervisar el desempeño de las actividades
- Administrar los recursos de la compañía
- Toma de decisiones críticas
- Fijar los objetivos que marcarán el rumbo de la compañía
- Presentar los informes y reportes requeridos por la Junta General de Socios
- Desarrollar e implementar un sistema de gestión basado en la mejora continua
- Representar a la compañía ante otras organizaciones, las autoridades civiles y judiciales
- Promover la aprobación y suscripción de convenios y contratos de conformidad con las normas legales vigentes
- Dirigir la elaboración de los planes estratégicos institucionales, planes operativos, los presupuestos, inversiones y los estados financieros
- Decidir las estructuras, actividades y procesos que conforman el sistema de control interno

#### **Ventas:**

- Conocer a fondo los productos y servicios ofrecidos por la compañía
- Promocionar los descuentos, ofertas y dar sugerencias a los clientes
- Retener a los clientes exigentes (Fidelizar)
- Retener información valiosa para la compañía y garantizar la satisfacción del cliente
- Planificar estrategias de venta
- Realizar la planeación de ventas
- Definir metas de ventas
- Aprobación de asignaciones y presupuestos
- Búsqueda de nuevos mercados
- Realizar el análisis de la competencia
- Brindar atención al cliente

#### **Área de Marketing:**

- Realizar investigación del mercado
- Entender las necesidades del cliente
- Análisis del producto o servicio y sus competidores
- Planificación y desarrollo de estrategias de marketing
- Transmitir los valores de la marca a los clientes
- Posicionar la marca
- Monitorear las nuevas tendencias
- Manejar la experiencia del cliente
- Planear nuevas presentaciones de los productos
- Evaluar las posibilidades de crecimiento y expansión de la compañía
- Fijación de precios de los productos
- Vigilar a la competencia
- Ayudar en la mejora de los procesos de venta y atención al cliente

### **Finanzas:**

- Realizar el presupuesto económico y plan financiero
- Administrar los riesgos
- Presentar los estados financieros
- Realizar el pago de salarios a los trabajadores
- Establecer las responsabilidades financieras
- Registrar las operaciones contables y datos financieros
- Diseñar la estrategia de pagos o inversiones partiendo del análisis de la información financiera
- Formular políticas para el manejo de activos y pasivos
- Control interno
- Búsqueda de financiación
- Dar asesoramiento al Directorio en la toma de decisiones

### **Logística:**

- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro
- Realizar el control de inventarios
- Establecer procesos operativos en el almacén
- Mantener en óptimas condiciones los productos
- Optimización y manipulación de mercancías
- Programación de rutas y envíos
- Realizar logística inversa
- Reducir el costo, plazos y tiempos de entrega de los productos
- Gestionar y planificar las actividades de compra, producción, transporte, almacenaje y distribución
- Trazabilidad

### 3.2.5 Control.

#### 3.2.5.1 Monitoreo Administrativo.

**Tabla 5. Monitoreo Administrativo**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>		Elena Monserrat Herrera Castillo								
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>		Ximena Castillo, Violeta Herrera								
<b>MONITOREO:</b>		Administrativo Empresarial								
No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Elena Herrera		X	X					
2	Generar alianzas estratégicas con empresas productoras de café en Ecuador.	Ximena Castillo		X	X					
3	Realizar descuentos y promociones en los productos seleccionados.	Ximena Castillo		X	X					
6	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X					
7	Medición del número de ventas.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza		X	X					
8	Mantener un control de calidad del producto final.	Ximena Castillo		X	X					
9	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X					
10	Revisar y aprobar los estados financieros	Elena Herrera		X	X					
12	Establecer políticas de incentivos para los empleados	Elena Herrera		X	X					
14	Registro diario de las transacciones financieras de la cafetería.	Ximena Castillo		X	X					
15	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X					
16	Tener facturación electrónica al día.	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X					
18	Implementar propuestas de mejora de cualquier área	Violeta Herrera		X	X					
19	Archivar las facturas originales.	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X					
20	Realizar capacitaciones al personal.	Violeta Herrera		X	X					
21	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Violeta Herrera		X	X					
22	Realizar actividades deportivas o recreativas los días viernes.	Violeta Herrera		X	X					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>								
Elena Herrera Gerente General		Elena Herrera/Violeta Herrera								
		<b>Aprobado por:</b>								
		Ximena Castillo - Gerente de Finanzas								

3.2.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados.

**Tabla 6.** Monitoreo Administrativo de Empleados

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Elena Monserrat Herrera Castillo								
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Ximena Castillo, Violeta Herrera								
<b>MONITOREO:</b>	Empleados								
No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	UMPLIMIENT		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Ximena Castillo		X	X				
2	Uso de mandiles blancos con el logo de la cafetería	Ximena Castillo		X	X				
5	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Ximena Castillo		X	X				
6	Las horas extras son notificadas al jefe de recursos humanos con las actividades realizadas	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
7	Establecer normas de seguridad dentro del restaurante	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
8	Establecer normas de higiene de alimentos	Violeta Herrera		X	X				
10	Realizar evaluaciones periódicas del desempeño individual de cada empleado	Ximena Castillo		X	X				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>							
Elena Herrera		Elena Herrera/Violeta Herrera							
Gerente General									
		<b>Aprobado por:</b>							
		Ximena Castillo - Gerente de Finanzas							

3.2.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes.

**Tabla 7. Monitoreo Administrativo de Clientes**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Elena Monserrat Herrera Castillo									
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>										
<b>MONITOREO:</b>	Clientes									
No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Creación de una base de datos con información del cliente	Elena Herrera		X	X					
2	Tener un buzón de sugerencias en la cafetería	Violeta Herrera		X	X					
3	Generar en la página Web de la cafetería	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X					
5	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	Elena Herrera		X	X					
6	Propuestas de mejora al cliente	Violeta Herrera		X	X					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>								
Elena Herrera		Elena Herrera/Violeta Herrera								
Gerente General		<b>Aprobado por:</b>								
		Ximena Castillo - Gerente de Finanzas								

3.2.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.

**Tabla 8.** Monitoreo Administrativo de Proveedores

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>		Elena Monserrat Herrera Castillo							
<b>APOYO DEL PROYECTO</b>		Violeta Herrera							
<b>MONITOREO:</b>		Proveedores							
No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar calificaciones de satisfacción a los proveedores	Violeta Herrera		X	X				
2	Realizar una planificación de las compras	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
3	Auditorias físicas a proveedores	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
4	Evaluación y calificación de proveedores	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
5	Control de los desabastecimientos y de las fechas de caducidad	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
6	Control del tiempo de entrega de la materia prima a la bodega	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
7	Archivar los comprobantes entregados por los proveedores	Violeta Herrera/ Elena Herrera		X	X				
8	Control diario de los inventarios	Violeta Herrera		X	X				
9	Tener un registro de la entrega del producto por parte de los proveedores	Violeta Herrera		X	X				
10	Control de la calidad de las materias primas	Violeta Herrera		X					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>							
Elena Herrera		Elena Herrera/Violeta Herrera							
Gerente General		<b>Aprobado por:</b>							
		Ximena Castillo - Gerente de Finanzas							

## 4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

### 4.1 Componente Económico

En este apartado se determinarán los distintos componentes económicos que integran el análisis económico-financiero a realizar; además, la identificación de cuentas que intervienen en la consecución efectiva del proyecto de titulación, con el fin de registrar los cambios y realizar el control sobre las diferentes transacciones comerciales.

#### 4.1.1 Activos.

“El activo está integrado por los bienes y derechos que son propiedad de un ente económico, como el efectivo, las cuentas por cobrar a clientes, inventarios, propiedades muebles y enseres que poseen un valor monetario (Gutiérrez, 2014)”.

##### 4.1.1.1 Activos Fijos.

Los activos fijos se componen de todos los activos de la sociedad jurídica que no se hacen efectivos en un periodo mayor a un año; estos activos tienen poca liquidez ya que requieren más tiempo para convertirse en efectivo y es una cuenta perteneciente al Balance General (Arias, 2016).

**Tabla 9.** Activos Fijos

Detalle	Valor
Construcciones e instalaciones	\$ 3.700,00
Maquinaria y equipo	\$ 4.540,25
Equipo de oficina	\$ 66,00
Equipo de computación	\$ 1.160,00
Muebles y enseres	\$ 2.890,00
Vehículo	\$ -
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 12.356,25</b>

Los activos con mayor relevancia para el proyecto son la maquinaria y equipo con un valor de \$ 4.540,25 que corresponde a la inversión de la cocina, refrigeradora, enfriador de postres y demás maquinaria necesaria para la realización de las actividades principales de la cafetería. Los activos fijos tendrán un valor de \$ 12.356,25 que serán

usados permanentemente y cuya inversión incluye las remodelaciones del local, las mesas, sillas y distinto mobiliario para la adecuación y desempeño eficaz del proyecto.

#### 4.1.2 Costos y Gastos.

Los Costos y Gastos representan los desembolsos y deducciones que se realizan para estar en capacidad de producir o vender un producto o servicio; cuando las empresas no definen adecuadamente sus costos de producción, fijan sus precios de venta erróneamente (Euroinnova, s.f.).

##### 4.1.2.1 Costo de Ventas.

El costo de ventas es el valor directo que le cuesta a una empresa producir o comercializar un producto o servicio en un periodo de tiempo (Llamas, 2020).

**Tabla 10.** Costo de Ventas

<b>Costo de Ventas</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>\$ 615</b>	<b>\$ 633</b>	<b>\$ 652</b>	<b>\$ 672</b>	<b>\$ 692</b>
Compras	\$ 36.879	\$ 42.411	\$ 48.772	\$ 53.649	\$ 57.941
<b>Saldo Disponible</b>	<b>\$ 37.493</b>	<b>\$ 43.044</b>	<b>\$ 49.424</b>	<b>\$ 54.321</b>	<b>\$ 58.633</b>
Costo de Ventas	\$ 49.506	\$ 56.034	\$ 62.805	\$ 68.103	\$ 72.829
<b>MOD</b>	<b>\$ 9.875</b>	<b>\$ 10.789</b>	<b>\$ 11.113</b>	<b>\$ 11.446</b>	<b>\$ 11.789</b>
<b>CIF</b>	<b>\$ 2.771</b>	<b>\$ 2.854</b>	<b>\$ 2.940</b>	<b>\$ 3.028</b>	<b>\$ 3.119</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ 633</b>	<b>\$ 652</b>	<b>\$ 672</b>	<b>\$ 692</b>	<b>\$ 713</b>
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 49.505,86</b>	<b>\$ 56.034</b>	<b>\$ 62.805</b>	<b>\$ 68.103</b>	<b>\$ 72.829</b>

Para obtener la totalidad del Costo de Ventas se suman el saldo inicial, las compras, los costos de mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, para finalmente restar el Saldo Final. Para el primer año se obtiene un total de \$ 49.505,86.

##### 4.1.2.2 Gastos Administrativos.

Los gastos administrativos son aquellos que no están vinculados directamente con la actividad económica que desarrolla la empresa dentro de los procesos de producción o ventas; además, estos gastos están conformados por sueldos y salarios de los gerentes, materiales de oficina, de mantenimiento, servicio telefónico y demás costos que

contribuirán a incrementar la eficiencia de la empresa («Qué es son los Gastos Administrativos | Glosario», s. f.).

**Tabla 11.** Gastos Administrativos

<b>Gastos Administrativos</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Suministros de Oficina	\$ 45,00	\$ 46,35	\$ 47,74	\$ 49,17	\$ 50,65
Sueldos y Salarios	\$ 19.995,40	\$ 21.934,26	\$ 22.592,29	\$ 23.270,06	\$ 23.968,16
Servicios Básicos	\$ 1.308,00	\$ 1.347,24	\$ 1.387,66	\$ 1.429,29	\$ 1.472,17
Depreciaciones	\$ 1.321,29	\$ 1.321,29	\$ 1.321,29	\$ 934,63	\$ 934,63
Arriendos	\$ 4.200,00	\$ 4.326,00	\$ 4.455,78	\$ 4.589,45	\$ 4.727,14
Gastos Constitución	\$ 400,00				
<b>Total</b>	<b>\$ 27.269,69</b>	<b>\$ 28.975,14</b>	<b>\$ 29.804,76</b>	<b>\$ 30.272,60</b>	<b>\$ 31.152,74</b>

Los gastos administrativos se componen de los suministros de oficina, la nómina de los empleados administrativos, los servicios básicos, las depreciaciones, el arriendo del local y los gastos de constitución; la suma total para el primer año es \$ 27.269,69 y se proyecta un incremento de 1,03 puntos porcentuales para los próximos años.

#### 4.1.2.3 Gastos de Ventas.

Los gastos de ventas se definen como aquellos que se generan durante una transacción comercial con los clientes. Estos gastos ocurren cuando existe venta de mercancías y forman parte del Estado de Resultados (Dueñas M., 2022).

**Tabla 12.** Gastos de Ventas

<b>Gastos de Ventas</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Redes Sociales	\$ 3.816	\$ 3.930	\$ 4.048	\$ 4.170	\$ 4.295
Hosting y dominio	\$ 2.000	\$ 2.060	\$ 2.122	\$ 2.185	\$ 2.251
Sueldos y Salarios	\$ 8.029	\$ 8.785	\$ 9.048	\$ 9.320	\$ 9.599
<b>Total</b>	<b>\$ 13.845,00</b>	<b>\$ 14.775</b>	<b>\$ 15.219</b>	<b>\$ 15.675</b>	<b>\$ 16.145</b>

La matriz presenta los gastos de venta totales en los que se deberá incurrir para la puesta en marcha del proyecto; obteniendo así un total de \$ 13.845 de gastos de ventas conformado por los sueldos y salarios del personal de ventas, la inversión en marketing en redes sociales y el hosting y dominio para la creación de la página web de la cafetería.

#### 4.1.2.4 Inversión Inicial.

La inversión inicial es el dinero que se necesita invertir para cubrir los costos de un proyecto de negocio en marcha; es así como, el monto aproximado de inversión necesaria para iniciar el plan de negocios se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 13.** Inversión Inicial

Inversión Total	Valor
Activos Fijos	\$ 12.356,25
Gastos de Constitución	\$ 400,00
Capital de Trabajo	\$ 2.243,75
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 15.000,00</b>

La cafetería “La Esencia” requiere de una inversión inicial de \$ 15.000 para lograr las adquisiciones necesarias para el funcionamiento del local; siendo las principales inversiones a realizar, los activos fijos que consideran la maquinaria, muebles y enseres, equipos de cómputo, suministros de oficina, etc.

#### 4.1.2.5 *Financiamiento*

Las empresas dependen de fuentes de financiación para adquirir los activos necesarios para desarrollar su actividad; existe la financiación propia y ajena que forman parte del balance general en forma de Patrimonio y Pasivo respectivamente; es importante considerar que, al obtener capital de terceros para financiar el proyecto se adquiere una exigencia de devolución, en ese caso, es necesario tomar una decisión acertada que permita no depender tanto del crédito bancario (Circulantis, s.f.).

**Tabla 14.** Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
<b>RECURSOS PROPIOS</b>				
Aporte socios	\$ 15.000,00	100%	5,48%	5,48%
<b>RECURSOS AJENOS</b>				
Préstamo		0%	11,83%	0,00%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 15.000,00</b>	<b>100%</b>		<b>5,48%</b>

El financiamiento del restaurante se realizará con recursos propios, representado por el aporte de los socios, por lo cual no se requiere financiamiento de una entidad bancaria para poner en marcha el proyecto.

#### 4.1.3 *Estado de Situación.*

Demuestra la situación económica de la empresa al cierre del ejercicio contable, o al inicio según sea el caso en el que se debe incluir las cuentas del: Activo Total (Inversión) = Pasivo Total + Capital de los Accionistas (Financiamiento).

**Tabla 15. Estado de Situación**  
**ESTADO DE SITUACIÓN**

Detalle Cuenta	2022
<b>ACTIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$3.258,40</b>
Caja / Bancos	\$2.643,75
Inventario mercadería	\$614,65
<b>NO CORRIENTES</b>	
<b>TOTAL PPE</b>	<b>\$12.356,25</b>
Construcciones e Instalaciones	\$3.700,00
Maquinaria y Equipo	\$4.540,25
Equipo de Oficina	\$66,00
Equipo de Computación	\$1.160,00
Muebles y Enseres	\$2.890,00
Vehículo	\$0,00
(-) Depreciación Acumulada	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$15.614,65</b>
<b>PASIVOS</b>	
Proveedores	
IVA por pagar	
IESS por pagar	
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	\$15.614,65
Utilidad del Ejercicio	
Utilidad retenida	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$15.614,65</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$15.614,65</b>

El Estado de Situación del primer año está conformado por la inversión en activos circulantes (Caja e inventario) y los activos no circulantes (Propiedad, planta y equipo) que requiere el proyecto para iniciar; al final del año, no se presentan valores en los pasivos ya que se tiene la inversión de los socios y por lo tanto, se obtiene un valor total de \$ 15.614,65 al final del año 2022.

#### 4.1.4 Estado de Resultados Integral.

“Establecer el resultado económico (pérdidas y ganancias o de resultados) del ejercicio contable con el propósito de demostrar si existe utilidad o pérdida (Sarmiento, 2004)“.

**Tabla 16.** Estado de Resultados Integral

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>2023</b>
VENTAS	\$ 93.024,75
<b>Costos de Ventas</b>	<b>\$ 49.505,86</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 43.518,89</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 1.114,69</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 5.298,69</b>
Suministros de Oficina	\$ 45,00
Sueldos y Salarios Admi.	\$ 9.995,40
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 8.029,00
Servicios Básicos	\$ 1.308,00
Arriendos	\$ 4.200,00
Depreciaciones	\$ 1.321,29
Gastos Constitución	\$ 400,00
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 5.816,00</b>
Redes Sociales	\$ 3.816,00
Hosting y dominio	\$ 2.000,00
<b>Gasto financiero</b>	<b>\$ -</b>
Comisión de T/C	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.404,20</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 2.404,20</b>
15% Part. Trabajadores	\$ 360,63
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ 2.043,57</b>
25 % Impuesto a la Renta	\$ -
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.043,57</b>

Los ingresos provienen de la venta de comida y se proyecta un crecimiento del 0.3% para los siguientes años. Por otro lado, se observa una utilidad de \$ 2.043,57 durante el primer año considerando que durante este periodo no se paga el impuesto a la renta.

#### 4.1.5 Presupuesto.

“El presupuesto empresarial es un instrumento que le sirve a la gerencia de las organizaciones ya que permite controlar las actividades económicas y financieras que desarrolla un negocio con la finalidad de apoyar para que las decisiones tomadas sean eficientes; además, para la proyección de los ingresos es importante realizar un estudio de mercado que ayude a determinar objetivamente las ventas de ese modo, cumplir con los objetivos de crecimiento establecidos (Hidalgo et al., s.f. )”.

#### 4.1.5.1 Ingresos.

Los ingresos son todas las entradas de dinero que la empresa recibe, ya sea como producto de las operaciones normales o por conceptos extraordinarios; los ingresos principales de una empresa deben originarse por las ventas normales de los productos o servicios que ofrece y que son parte de su giro comercial (ItaúEmpresas, s.f.).

**Tabla 17. Ingresos**

Detalle	% Crecimiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	Variable	\$ 93.025	\$ 106.978	\$ 123.025	\$ 135.328	\$ 146.154
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 93.024,75</b>	<b>\$ 106.978</b>	<b>\$ 123.025</b>	<b>\$ 135.328</b>	<b>\$ 146.154</b>

Los ingresos se basan principalmente en las ventas de comida durante el transcurso del año, obteniendo un total de \$ 93.024,75 el primer año, y un crecimiento del 15% para los siguientes años, producto de que cada año la cafetería será más conocida y por ende la cantidad de clientes aumentará.

#### 4.1.5.2 Egresos.

Los egresos representan salida de dinero para las empresas que suponen un incremento (inversiones) o una reducción (gastos); es importante planificar las finanzas y mantener una buena salud financiera; por tanto, se espera que los ingresos superen los egresos para obtener rentabilidad (BBVA, s.f.).

En la tabla que precede se observa un total de egresos de \$ 36.879, con un incremento proyectado del 15% para los siguientes años:

**Tabla 18.** Egresos

Detalle	% Crecimiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
Compras	Variable	\$ 36.878,70	\$ 42.411	\$ 48.772	\$ 53.649	\$ 57.941
<b>Total Egresos</b>		<b>\$ 36.879</b>	<b>\$ 42.411</b>	<b>\$ 48.772</b>	<b>\$ 53.649</b>	<b>\$ 57.941</b>

Los egresos se componen de la compra de insumos para realizar los platos y de la venta de los productos de la cafetería, lo cual corresponde a los precios variables. Estos insumos serán suministrados por los principales proveedores de la cafetería y se recibirá directamente en la bodega de la cafetería.

#### 4.1.6 Estados Financieros.

Demuestran los cambios o variaciones de la situación financiera de una empresa ocurridos en un ejercicio económico de conformidad con los principios de contabilidad vigentes (Sarmiento, 2004).

##### 4.1.6.1 Estado de Situación Proyectado.

En la tabla precedente se muestran los resultados del Estado de Situación al final de cada periodo en un lapso de 5 años, tomando en cuenta variables como la inflación que influye en los costos e ingresos de la cafetería.

**Tabla 19.** Estado de Situación Proyectado

<b>ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO</b>						
DETALLE CUENTA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$3.258,40</b>	<b>\$9.652,43</b>	<b>\$18.164,66</b>	<b>\$32.481,17</b>	<b>\$49.498,15</b>	<b>\$69.025,57</b>
Caja / Bancos	\$2.643,75	\$9.019,35	\$17.512,58	\$31.809,53	\$48.806,36	\$68.313,03
Inventario mercadería	\$614,65	\$633,08	\$652,08	\$671,64	\$691,79	\$712,54
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TOTAL PPE</b>	<b>\$12.356,25</b>	<b>\$11.034,96</b>	<b>\$9.713,67</b>	<b>\$8.392,38</b>	<b>\$7.457,75</b>	<b>\$6.523,13</b>
Construcciones e Instalaciones	\$3.700,00	\$3.700,00	\$3.700,00	\$3.700,00	\$3.700,00	\$3.700,00
Maquinaria y Equipo	\$4.540,25	\$4.540,25	\$4.540,25	\$4.540,25	\$4.540,25	\$4.540,25
Equipo de Oficina	\$66,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00	\$66,00
Equipo de Computación	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00
Muebles y Enseres	\$2.890,00	\$2.890,00	\$2.890,00	\$2.890,00	\$2.890,00	\$2.890,00
Vehículo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

<b>ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO</b>						
<b>DETALLE CUENTA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
(-) Depreciación Acumulada		-\$1.321,29	-\$2.642,58	-\$3.963,88	-\$4.898,50	-\$5.833,13
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 15.614,65</b>	<b>\$ 20.687,39</b>	<b>\$ 27.878,32</b>	<b>\$ 40.873,55</b>	<b>\$ 56.955,90</b>	<b>\$ 75.548,70</b>
<b>PASIVOS</b>						
PROVEEDORES		\$1.721,01	\$1.979,16	\$2.276,03	\$2.503,63	\$2.703,92
IVA por pagar		\$429,14	\$513,51	\$606,40	\$676,57	\$737,70
IESS por pagar		\$518,40	\$533,95	\$549,97	\$566,47	\$583,46
15% Participación Trabajadores por pagar		\$360,63	\$1.079,02	\$2.279,56	\$3.191,55	\$3.904,09
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$0,00	\$1.528,62	\$3.229,38	\$4.521,37	\$5.530,80
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>\$ 3.029,18</b>	<b>\$ 5.634,26</b>	<b>\$ 8.941,34</b>	<b>\$ 11.459,59</b>	<b>\$ 13.459,99</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$15.614,65	\$15.614,65	\$15.614,65	\$15.614,65	\$15.614,65	\$15.614,65
Utilidad del Ejercicio		\$2.043,57	\$4.585,85	\$9.688,14	\$13.564,10	\$16.592,40
Utilidad retenida		\$0,00	\$2.043,57	\$6.629,42	\$16.317,56	\$29.881,66
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.614,65</b>	<b>\$ 17.658,21</b>	<b>\$ 22.244,06</b>	<b>\$ 31.932,20</b>	<b>\$ 45.496,31</b>	<b>\$ 62.088,71</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.614,65</b>	<b>\$ 20.687,39</b>	<b>\$ 27.878,32</b>	<b>\$ 40.873,55</b>	<b>\$ 56.955,90</b>	<b>\$ 75.548,70</b>

#### 4.1.6.2 Estado de Resultados Integral.

Para la presente tabla del Estado de Resultados Integral Proyectado se considera una duración del proyecto de 5 años, cuyas proyecciones se realizaron tanto para ingresos futuros como para gastos futuros en base a la inflación anual. Se puede evidenciar un crecimiento en la utilidad del ejercicio, llegando a los \$ 16.592,40 al finalizar el horizonte de tiempo del proyecto.

**Tabla 20.** Estado de Resultados Proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
VENTAS	\$ 93.024,75	\$ 106.978,46	\$ 123.025,23	\$ 135.327,76	\$ 146.153,98
<b>Costos de Ventas</b>	<b>\$ 49.505,86</b>	<b>\$ 56.034,48</b>	<b>\$ 62.804,78</b>	<b>\$ 68.102,96</b>	<b>\$ 72.828,52</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 43.518,89</b>	<b>\$ 50.943,98</b>	<b>\$ 60.220,46</b>	<b>\$ 67.224,79</b>	<b>\$ 73.325,46</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 41.114,69</b>	<b>\$ 43.750,49</b>	<b>\$ 45.023,37</b>	<b>\$ 45.947,77</b>	<b>\$ 47.298,16</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 35.298,69</b>	<b>\$ 37.760,01</b>	<b>\$ 38.853,18</b>	<b>\$ 39.592,47</b>	<b>\$ 40.752,20</b>
Suministros de Oficina	\$ 45,00	\$ 46,35	\$ 47,74	\$ 49,17	\$ 50,65

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 19.995,40	\$ 21.934,26	\$ 22.592,29	\$ 23.270,06	\$ 23.968,16
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 8.029,00	\$ 8.784,87	\$ 9.048,42	\$ 9.319,87	\$ 9.599,46
Servicios Básicos	\$ 1.308,00	\$ 1.347,24	\$ 1.387,66	\$ 1.429,29	\$ 1.472,17
Arriendos	\$ 4.200,00	\$ 4.326,00	\$ 4.455,78	\$ 4.589,45	\$ 4.727,14
Depreciaciones	\$ 1.321,29	\$ 1.321,29	\$ 1.321,29	\$ 934,63	\$ 934,63
Gastos Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 5.816,00</b>	<b>\$ 5.990,48</b>	<b>\$ 6.170,19</b>	<b>\$ 6.355,30</b>	<b>\$ 6.545,96</b>
Redes Sociales	\$ 3.816,00	\$ 3.930,48	\$ 4.048,39	\$ 4.169,85	\$ 4.294,94
Hosting y dominio	\$ 2.000,00	\$ 2.060,00	\$ 2.121,80	\$ 2.185,45	\$ 2.251,02
<b>Gasto financiero</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Comisión de T/C	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.404,20</b>	<b>\$ 7.193,49</b>	<b>\$ 15.197,09</b>	<b>\$ 21.277,03</b>	<b>\$ 26.027,30</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 2.404,20</b>	<b>\$ 7.193,49</b>	<b>\$ 15.197,09</b>	<b>\$ 21.277,03</b>	<b>\$ 26.027,30</b>
15% Partic. Trabajadores	\$ 360,63	\$ 1.079,02	\$ 2.279,56	\$ 3.191,55	\$ 3.904,09
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ 2.043,57</b>	<b>\$ 6.114,47</b>	<b>\$ 12.917,52</b>	<b>\$ 18.085,47</b>	<b>\$ 22.123,20</b>
25 % Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 1.528,62	\$ 3.229,38	\$ 4.521,37	\$ 5.530,80
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.043,57</b>	<b>\$ 4.585,85</b>	<b>\$ 9.688,14</b>	<b>\$ 13.564,10</b>	<b>\$ 16.592,40</b>

#### 4.1.6.3 Flujo de Efectivo.

Demuestra el comportamiento del dinero efectivo (al inicio y al final de un ejercicio económico) con el objetivo de no ocasionar desequilibrios económicos (Sarmiento, 2004).

**Tabla 21.** Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>A. FLUJO DE INGRESOS</b>						
Saldo inicial		\$ 2.644	\$ 9.019	\$ 17.513	\$ 31.810	\$ 48.806
Caja- Cobros		\$ 104.188	\$ 119.816	\$ 137.788	\$ 151.567	\$ 163.692
<b>CAJA DISPONIBLE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 106.831</b>	<b>\$ 128.835</b>	<b>\$ 155.301</b>	<b>\$ 183.377</b>	<b>\$ 212.499</b>
<b>B. FLUJO DE EGRESOS</b>						
Proveedores		\$ 39.583	\$ 47.242	\$ 54.328	\$ 59.860	\$ 64.694
Iess		\$ 5.702	\$ 6.392	\$ 6.584	\$ 6.781	\$ 6.985
Décimo tercero		\$ 2.400	\$ 2.472	\$ 2.546	\$ 2.623	\$ 2.701

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Décimo cuarto		\$ 3.200	\$ 3.296	\$ 3.395	\$ 3.497	\$ 3.602
FR		\$ -	\$ 2.472	\$ 2.546	\$ 2.623	\$ 2.701
Sueldos		\$ 26.078	\$ 26.861	\$ 27.667	\$ 28.497	\$ 29.351
Suministros de Oficina		\$ 50	\$ 52	\$ 53	\$ 55	\$ 57
Arriendos		\$ 4.704	\$ 4.845	\$ 4.990	\$ 5.140	\$ 5.294
Servicios Básicos		\$ 1.308	\$ 1.347	\$ 1.388	\$ 1.429	\$ 1.472
CIF		\$ 3.103	\$ 3.196	\$ 3.292	\$ 3.391	\$ 3.493
Redes Sociales		\$ 4.274	\$ 4.402	\$ 4.534	\$ 4.670	\$ 4.810
Hosting y dominio		\$ 2.240	\$ 2.307	\$ 2.376	\$ 2.448	\$ 2.521
Comisión de T/C		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA pagado		\$ 4.721	\$ 6.078	\$ 7.184	\$ 8.049	\$ 8.791
<b>INVERSIONES</b>						
<b>Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo</b>	\$ (2.644)					
<b>Gastos de Constitución</b>		\$ 448				
<b>APORTE SOCIOS</b>	\$ 15.000					
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>\$ 12.356</b>	<b>\$ 97.812</b>	<b>\$ 110.962</b>	<b>\$ 120.884</b>	<b>\$ 129.061</b>	<b>\$ 136.473</b>
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>\$ (12.356)</b>	<b>\$ 9.019</b>	<b>\$ 17.873</b>	<b>\$ 34.417</b>	<b>\$ 54.315</b>	<b>\$ 76.026</b>
<b>APORTE SOCIOS</b>	\$ 15.000					
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 361	\$ 1.079	\$ 2.280	\$ 3.192
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 1.529	\$ 3.229	\$ 4.521
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIEROS</b>	<b>\$ 2.644</b>	<b>\$ 9.019</b>	<b>\$ 17.513</b>	<b>\$ 31.810</b>	<b>\$ 48.806</b>	<b>\$ 68.313</b>

El flujo de caja muestra que la inversión de los socios cubre los gastos generados durante el primer año, y el panorama es óptimo para los próximos años ya que se evidencia que los recursos son obtenidos de la operación de la empresa sin recurrir en préstamos bancarios o apalancamientos.

## **4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados**

El presente apartado permite demostrar la viabilidad del proyecto mediante distintos métodos para la evaluación de proyectos, como lo son los indicadores financieros, el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación Costo/Beneficio, la teoría del punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad que muestra los cambios en las variables dependientes, mostrando distintos escenarios posibles.

### *4.2.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN).*

Para calcular el Valor Anual Neto se hace necesario considerar un costo de oportunidad o tasa de descuento que considera el riesgo que asume el inversor; este indicador financiero sirve para determinar la viabilidad de un proyecto, si después de descontar la inversión inicial queda ganancia, se considera que el proyecto es viable (Conexión Esan, 2017).

**Tabla 22.** Valor Actual Neto (VAN)

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (15.000,00)	1,0000	\$ (15.000,00)
1	\$ 6.375,60	0,8593	\$ 5.478,26
2	\$ 8.493,23	0,7383	\$ 6.270,70
3	\$ 14.296,96	0,6344	\$ 9.070,03
4	\$ 16.996,83	0,5451	\$ 9.265,19
5	\$ 19.506,67	0,4684	\$ 9.136,74
VAN			\$ <b>24.220,92</b>

TASA DE DESCUENTO = 16,38%

El Valor Actual Neto es el resultado de traer los flujos de efectivo a valor presente utilizando la tasa de descuento; cuando el VAN es mayor a 0 significa que el proyecto genera beneficios futuros, es decir que tiene rentabilidad y por ende es viable. Esta rentabilidad es aceptable debido a la inversión realizada.

#### 4.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

“La tasa interna de retorno es un tipo de interés que comprende las condiciones que permiten la ejecución de un proyecto de inversión (Cevallos, 2019), es decir, es el porcentaje que hace que todos los flujos futuros al actualizarlos representen la misma cantidad de capital invertido inicialmente”. Otros autores como Brealey, Miller y Allen manifiestan que “La TIR es el interés que permite descontar hasta igualar a 0 el valor presente neto, describiéndola como una medida de rentabilidad que depende de la cantidad de períodos y los flujos que generan (Almarales et al., 2019)”.

La Tasa Interna de Retorno se calcula con la siguiente fórmula:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

**Figura 11.** Fórmula TIR

Criterio de aceptación: Si el TIR es mayor a la tasa de descuento, se acepta la inversión. El TIR de el proyecto planteado es de 60.98% y la tasa de descuento es de 16,38% (es la tasa mínima aceptable por el inversor) lo cual significa que se acepta ya que la inversión es económicamente rentable.

**Tabla 23.** Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR	60,98%
-----	--------

#### 4.2.3 Tasa de Descuento.

“La tasa de descuento o tasa de capitalización es la tasa de interés que sirve para convertir los valores futuros en valores presentes (Fundamentos de la Administración Financiera, 2002)”.

**Tabla 24.** Tasa de descuento

CPPC / WACC	5,48%
Tasa Riesgo País	8,19%
Tasa Inflación	2,71%
<b>TMAR / Tasa de descuento</b>	<b>16,38%</b>

Para determinar la tasa de descuento, se tomó en cuenta 3 variables principales que son el costo promedio ponderado del capital, la tasa de inflación y el riesgo país, dando como resultado una tasa de descuento del 16.38%. De esta forma, se analiza los flujos de caja de la inversión una vez aplicados la tasa de descuento para finalmente determinar la rentabilidad del proyecto.

#### 4.2.4 Período de Recuperación de Inversión.

“El tiempo de recuperación (TIR) de un proyecto permite conocer el número de años necesario para recuperar la inversión inicial con base en los flujos esperados de efectivo de los proyectos (Fundamentos de la Administración Financiera, 2002)”.

**Tabla 25.** Periodo de Recuperación de la Inversión

INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 15.000,00	\$ (15.000,00)
1	\$ 5.478,26	\$ 5.478,26
2	\$ 6.270,70	\$ 11.748,96
3	\$ 9.070,03	\$ 20.818,99
4	\$ 9.265,19	\$ 30.084,18
5	\$ 9.136,74	\$ 39.220,92

	Años	Meses	Días
<b>PRI =</b>	2,98	11,52	16,00

Se estableció que el tiempo de recuperación de la inversión será en 2 años, 11 meses y 16 días, por lo que el indicador es favorable.

#### 4.2.5 Relación Beneficio Costo.

Representa la relación entre los costos de un producto frente a los beneficios que entrega el mismo durante un periodo determinado con la finalidad de tomar decisiones efectivas respecto a las compras; el análisis se realiza con el valor actual neto de los costos y beneficios; si la relación beneficio/costo es mayor a uno, significa que los beneficios superan a los costos (Asana, s. f.).

**Tabla 26.** Relación Costo/Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
Año	Beneficios	Beneficios Actualizados	Costos	Costos Actualizados
0			\$ 12.356,25	\$ 12.356,25
1	\$ 106.831,47	\$ 91.795,39	\$ 97.812,12	\$ 84.045,47
2	\$ 128.835,23	\$ 95.121,33	\$ 110.962,02	\$ 81.925,22
3	\$ 155.300,84	\$ 98.523,25	\$ 120.883,66	\$ 76.688,91
4	\$ 183.376,62	\$ 99.960,99	\$ 129.061,31	\$ 70.353,01
5	\$ 212.498,82	\$ 99.532,46	\$ 136.472,86	\$ 63.922,62
<b>SUMA</b>		<b>\$ 484.933,42</b>		<b>\$ 389.291,48</b>

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
Año	Beneficios	Beneficios Actualizados	Costos	Costos Actualizados
RELACIÓN B / C			1,25	

La tabla muestra una relación Beneficio/Costo de 1,25 que significa que los beneficios superan los costos (Por cada \$1 invertido, se obtiene \$ 0,25 de ganancia), por consiguiente, el proyecto debe ser considerado para invertir en él ya que es rentable.

#### 4.2.6 Punto de Equilibrio.

Es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto en el cual no existe utilidad ni pérdida (Arias E. R., 2020).

**Tabla 27. Punto de Equilibrio**

PUNTO DE EQUILIBRIO			
Detalle	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales
<b>SALDO INICIAL</b>			
<b>Compras</b>		\$ 36.860,26	\$ 36.860,26
<b>SALDO DISPONIBLE</b>			
<b>Costo de Ventas</b>			
<b>MPD utilizada</b>		\$ -	\$ -
<b>MOD</b>	\$ 9.874,80		\$ 9.874,80
<b>CIF</b>		\$ 2.770,80	\$ 2.770,80
<b>Arriendo</b>	\$ 4.200,00		\$ 4.200,00
Suministros de Oficina		\$ 45,00	\$ 45,00
Sueldos y Salarios	\$ 19.995,40		\$ 19.995,40
Servicios Básicos	\$ 1.308,00		\$ 1.308,00
Depreciaciones	\$ 1.321,29		\$ 1.321,29
Gastos Constitución	\$ 400,00		\$ 400,00
<b>Gastos de Ventas</b>			\$ -
Redes Sociales	\$ 3.816,00	\$ -	\$ 3.816,00
Hosting y dominio	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Sueldos y Salarios	\$ 8.029,00		\$ 8.029,00
<b>Gastos financieros</b>			
Comisión de T/C		\$ -	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.944,49</b>	<b>\$ 39.676,06</b>	<b>\$ 90.620,55</b>

La fórmula para calcular el Punto de Equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

**Figura 12.** Fórmula Punto de Equilibrio

**Tabla 28.** Punto de Equilibrio General

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		50.944,49
	1 -	39.676,06
		93.024,75
PE en dólares =	50.944,49	
	0,57	
PE en dólares =	<b>88.832,52</b>	<b>dólares</b>

La tabla muestra el punto de equilibrio del proyecto que es de \$ 88.832,52. Es decir que, en este punto los costos e ingresos se igualarán a cero.

#### 4.2.7 Índices Financieros

“Los indicadores financieros son herramientas de análisis que se utilizan para medir el rendimiento de una empresa, evaluar la salud financiera del negocio y tomar decisiones relevantes frente a las condiciones económicas cambiantes (Finanzas, 2022)”.

**Tabla 29.** Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026	
<b>LIQUIDEZ</b>							
Índice de Liquidez =	Activo Circulante	=	3,19	3,22	3,63	4,32	5,13
	Pasivo Circulante						
<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta	=	47%	48%	49%	50%	50%
	Ventas						
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional	=	3%	7%	12%	16%	18%
	Ventas						
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta	=	2%	4%	8%	10%	11%
	Ventas						
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta	=	12%	21%	30%	30%	27%
	Patrimonio						
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta	=	13%	22%	35%	33%	29%
	Total Activos						

INDICADORES	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026	
<b>GESTIÓN</b>							
Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	=	78,20	85,93	93,51	98,44	102,21

Según los índices financieros, el proyecto muestra un índice de liquidez positivo que significa que la empresa dispone de liquidez para enfrentar a sus deudas a corto plazo. Con respecto a la utilidad, se puede notar un margen de utilidad creciente para los años precedentes, mostrando valores positivos atractivos para invertir.

#### 4.2.8 Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es una herramienta que se utiliza en la modelización financiera para analizar cómo afectan los distintos valores de un conjunto de variables independientes a una variable dependiente concreta en determinadas condiciones específicas (¿Qué es el Análisis de Sensibilidad? | Estrategias de Inversión, s. f.).

Para realizar el análisis de sensibilidad se analizará cómo y en que magnitud las variables, costos de producción e ingresos, afectan la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN). Estas variables se encuentran sujetas a variaciones como la inflación durante un determinado periodo.

Escenario 1 - Pesimista: Disminución del 20% de las ventas y un aumento del 10% en los costos de producción.

**Tabla 30.** Escenario Pesimista.

DETALLE	2022
INVERSIÓN	(15.000,00)
VAN	447,93
<b>TIR</b>	<b>16,89%</b>
Tasa de descuento	16,38%

La tabla que antecede presenta un TIR demasiado bajo para el proyecto, esto quiere decir que las ventas no pueden bajar más del 20% el proyecto no será rentable. El VAN y el TIR se ven fuertemente afectados por la disminución en las ventas, por lo que se observa que el proyecto es altamente sensible a los ingresos.

Escenario 2 - Optimista: Aumento de las ventas en 20% y un aumento del 10% de los costos de producción.

**Tabla 31.** Escenario Optimista

DETALLE	2022
INVERSIÓN	(15.000,00)
VAN	32.420,69
TIR	89,39%
Tasa de descuento	16,38%

Los distintos escenarios tienen un aumento del 10% en los costos de producción debido a que los costos generalmente siempre están al alza. En este caso, se observa como el VAN y TIR aumentan rápidamente dando valores positivos, aceptables para el proyecto.

### 4.3 Conclusiones

Una vez finalizado el estudio y análisis respectivo del plan de negocios para una cafetería recreativa en el norte de la ciudad de Quito, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

El análisis de mercado sugiere que no existen barreras de entrada fuertes, ya que los competidores no son bien conocidos o están inmersos en un nicho de mercado, por lo que la implementación del proyecto es más sencilla.

El consumo de café en Ecuador es alto, el ecuatoriano consume 1 a 2 tazas diarias de café aproximadamente, esto demuestra que la cafetería tendrá una buena acogida por parte de los consumidores ya que sus principales bebidas son a base de café.

Existen un importante número de proveedores nacionales con los que se puede llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes y de este modo adquirir las materias primas a costos accesibles y la de más alta calidad; por lo que, tener varias opciones de proveedores es beneficioso.

El avance de la tecnología permite que la cafetería adquiera maquinaria más precisa y eficaz, ayuda a mejorar los tiempos de espera y la experiencia del cliente dentro del

local; por eso, no solo es atractivo y genera comodidad en los clientes. Además, permite reducir los costos (reducción en el consumo de energía y costos laborales).

La implementación de estrategias de marketing son clave para la penetración del mercado, atraer clientes y es importante para que los clientes conozca la marca y los productos que la cafetería ofrece; por esa razón, el usar las redes sociales y la página web es indispensable para llegar al cliente objetivo.

El proyecto se localizará en el sector norte de Quito, en la Av. Amazonas y La Niña, localización clave para el mercado meta por su accesibilidad y es una zona que da seguridad al cliente. Además, la mayor parte del mercado meta se encuentra cercano a la zona y los precios de venta son accesibles para este perfil de clientes.

El análisis financiero realizado con anterioridad permitió concluir que el proyecto tiene viabilidad económica, generando ganancias de \$ 2.043,57 el primer año y proyectando un crecimiento en los años posteriores.

El proyecto tiene un alto grado de sensibilidad a los ingresos, por lo que es relevante mejorar la fuerza de ventas e implementar un plan de marketing óptimo para que no existan efectos negativos en los resultados y el proyecto se lleve a cabo con éxito.

#### **4.4 Recomendaciones**

Es importante reconocer que en el país existen diversas fundaciones y empresas que brindan apoyo económico y técnico a los nuevos emprendedores, por lo que se debería aprovechar esta oportunidad para obtener financiamiento con bajo interés.

Buscar estrategias que permitan que el proyecto se asiente y se desarrolle exitosamente, generar recuerdos latentes en la mente del consumidor (valor agregado en la experiencia del cliente) que permita a la marca posicionarse.

Considerando los resultados obtenidos tras el análisis financiero del proyecto, es importante que los inversionistas consideren la tendencia actual de la población quiteña, respecto a la preocupación por su salud mental y física. Por lo que, la cafetería debe poner

énfasis en dar a conocer los beneficios de los productos que ofrece mediante los diferentes medios digitales y mantener a los clientes interesados.

Recalcar la importancia de capacitación constante al personal en temas de atención al cliente y calidad en los productos terminados para obtener un valor agregado a la experiencia que se brinda a los clientes y poder fidelizarlos con la marca.

La administración de las compras debe ser eficaz y procurar tener disponibilidad de insumos para los diferentes platos ofertados, se necesitan procesos constantes de cotización y manejar un control de KPI's para analizar si las estrategias aplicadas son correctas o se necesita implementar nuevas para un desarrollo óptimo de las actividades.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 5.1 Bibliografía

(2002). In J. C., V. Horne, & J. M., Fundamentos de la Administración Financiera (p. 334). México: Prentice Hall.

Almarales, L., Estrada, J., & Chong, M. (2019). La tasa de descuento en la gestión empresarial del proceso inversionista cubano. *Ciencias Holguín*, 25(2), 1-11.

Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181559111002/181559111002.pdf>

A., S. F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. Retrieved from *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.: doi:

<https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

ARCSA. (2022, 06 21). Gob.ec: Portal Único de Trámites Ciudadanos. Retrieved from <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares>

Arias, A. S. (2016, mayo 11). Activo Fijo. *Economipedia.com*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/activo-fijo.html>

Asana. (s. f.). Análisis de costo-beneficio: 5 pasos para tomar mejores decisiones • Asana. Asana. Recuperado 23 de noviembre de 2022, de <https://asana.com/es/resources/cost-benefit-analysis>

B. B. (2022, 03 31). La economía ecuatoriana ccreció 4,2% en 2021, superando las previsiones de crecimiento más recientes. Quito, Pichincha, Ecuador.

Barroeta, M. R. (2020, agosto 07). ruizbarroeta. Retrieved from <https://milagrosruizbarroeta.com/que-es-un-emprendedor/>

BBVA. (n.d.). Retrieved from <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-los-egresos-e-ingresos-y-que-tipos-existen/>

Caffe, J. T. (2021, mayo 21). Java Times Caffe-Blog. Retrieved from <https://www.javatimescaffe.com/blog/beneficios-de-una-cafeteria-para-la->

- sociedad#:~:text=Al%20proporcionar%20momentos%20de%20recreaci%C3%B3n,salud%20mental%20en%20niveles%20C3%B3ptimos.
- Cevallos, Á. (2019). Evaluación financiera de proyectos de inversión para la PYMES. Dominio de las Ciencias. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7154274.pdf>
- Circulantis. (n.d.). Circulantis. Retrieved from <https://circulantis.com/blog/financiacion-propia-ajena/>
- Comercio, E. (2010, 10 02). El Comercio. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/aroma-del-cafe-enamora-centro.html>
- Comercio, E. (2020, 10 16). Cafetería, bares y discotecas cambian para adaptarse por la pandemia. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Comercio, E. (2022, junio 24). La Revista. Retrieved from <https://www.eluniverso.com/larevista/salud/cuales-son-los-beneficios-de-tomar-cafe-a-diario-nota/>
- Compañías, L. d. (2017, 12 29). Ecuador.
- Comunitario, W. M. (2022, 07 11). Wambra Medio Comunitario. Retrieved from <https://wambra.ec/ecuador-del-emprendimiento-entre-politicas-neoliberales-y-desempleo/>
- Conexión Esan. (2017, 01 24). Retrieved from [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20\(VAN\)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20(VAN)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable.)
- ConQuito. (n.d.). ConQuito. Retrieved from <https://conquito.org.ec/tag/cafe/>
- Crear mi empresa. (n.d.). Retrieved from <https://crearmiempresa.es/que-es-un-modelo-de-negocio.html>
- EALDE. (2020, diciembre 23). EALDE Business School. Retrieved from <https://www.ealde.es/definicion-estrategia-empresarial/>
- Equipo editorial, E. (2021, julio 16). Concepto.de. Retrieved septiembre 01, 2022, from Concepto.de: <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Escamilla, M. D. (2010). Diseño No-Experimental.
- Escobar, I. (n.d.). questionpro. Retrieved septiembre 01, 2022, from questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>

- Euroinnova. (n.d.). Euroinnova. International Online Education. Retrieved from <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-costos-y-gastos>
- Evaluación del impacto de acuerdos comerciales: Metodologías, experiencias internacionales y aplicaciones para el caso uruguayo. (s. f.). 41.
- Galán, J. S. (2022). Economipedia. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- García, I. (2017, septiembre 19). EconomíaSimple.net. Retrieved from <https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>
- Gastos de venta | Qué son, ejemplos y cómo se clasifican. (05/08/2022). Recuperado 22 de noviembre de 2022, de <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/gastos-de-venta>
- Grind, P. D. (2022, 03 23). La cultura del café de especialidad en Quito. Pichincha, Ecuador.
- Gutiérrez, S. (2014). Activo, Pasivo y Capital. In J. Moreno, Partida Doble. Contabilidad Básica (p. 15). Grupo Editorial Patria.
- Guzmán, C. (2021, noviembre 12). pqs.pe. Retrieved septiembre 01, 2022, from pqs.pe: <https://pqs.pe/tu-negocio/que-es-un-plan-de-negocios-cual-es-su-importancia/>
- Hidalgo, M., Villarroel, Á., & Hidalgo, M. (n.d.). Presupuestos empresariales. Latacunga.
- ItaúEmpresas. (n.d.). Gestión Financiera. Retrieved from [https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc\\_downloads/sustainability/2019/Manual-gestion-financiera-vfinal-2.pdf](https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/sustainability/2019/Manual-gestion-financiera-vfinal-2.pdf)
- Kiziryán, M. (27, mayo 2015). economipedia. Retrieved septiembre 01, 2022, from economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Ley Orgánica de Salud. (2015, 12 18). Ecuador.
- Licha, I. (2002). EL ANÁLISIS DEL ENTORNO: HERRAMIENTA DE LA GERENCIA SOCIAL. 12. Academia Accelerating the world's research., 1,2.
- Llamas, J. (2020, abril 16). Economipedia.com. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/costo-de-ventas.html>
- loftonsc. (2022, marzo 18). Retrieved septiembre 01, 2022, from loftonsc: <https://loftonsc.com/blog/consultoria-estrategica/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica-en-las->

- organizaciones/#:~:text=Facilita%20la%20direcci%C3%B3n%20y%20operaci%C3%B3n,empresa%20hac%C3%ADa%20el%20%C3%A9xito%20esperado. Merca2.0. (n.d.). Retrieved from <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>
- Olivares, D. (2019, febrero 05). muypymes. Retrieved septiembre 01, 2022, from muypymes: <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>
- Pinzón, G. (1988). Teoría General. En Sociedades Comerciales. Bogotá, Colombia: Temis.
- Practical Team Blog. (n.d.). Retrieved from <https://www.practicalteam.com/blog/para-que-sirve-tener-un-plan-estrategico/>
- QuestionPro. (n.d.). QuestionPro Blog. Retrieved from <https://www.questionpro.com/>
- Reyna, S. (2020, agosto 30). Rotary. Retrieved from <https://www.rotaryzona25a.org/que-es-un-plan-de-accion>
- Sarmiento, R. (2004). Contabilidad General. Cuenca.
- Telégrafo, E. (2014, 04 18). Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/el-barista-construye-arte-con-una-taza-de-cafe>
- Telégrafo, E. (2016, 10 01). Los cafés tradicionales del centro se adaptan anuevas épocas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Travel, E. (2020, 01 31). Cafeterías quiteñas, una tradición que perdua. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Turismo, M. d. (2018, 10 05). Reglamento turístico de alimentos y bebidas. Ecuador.
- Universidades, S. (2022, enero 13). becas-santander. Retrieved septiembre 01, 2022, from becas-santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-visionyvalores.html#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20permite%20definir%20el,queremos%20estar%20en%20un%20futuro%3F>
- UTPL. (2021, julio 07). UTPL Blog. Retrieved from <https://noticias.utpl.edu.ec/salud-mental-de-la-poblacion-ecuatoriana>
- Van Teijlingen E, & Hundley V. (2001). The importance of pilot studies. Social Research Update.
- Villarán, K. W. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú.
- Vistazo. (2021, 10 01). Retrieved from <https://www.vistazo.com/enfoque/el-cafe-entre-la-baja-produccion-y-el-alto-consumo-en-ecuador-CD894015>

Westreicher, G. (2020, agosto 06). economipedia. Retrieved septiembre 01, 2022, from economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

¿Qué es el Análisis de Sensibilidad? | Estrategias de Inversión. (s. f.). Recuperado 25 de noviembre de 2022, de

<https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/analisis-de-sensibilidad-t-24>

Qué es son los Gastos Administrativos | Glosario. (s. f.). Billin. Recuperado 21 de

noviembre de 2022, de <https://www.billin.net/glosario/definicion-gastos-administrativos/>