PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA WORKPLACE EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

SANTIAGO MARTÍN CORAL ROBALINO

DIRECTOR: MSC. DIEGO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRUCTURAS DE MERCADOS, DE PRODUCTOS, DE FIJACIÓN DE PRECIOS, DE DISTRIBUCIÓN, DE COMUNICACIÓN E IMAGEN, DE POSICIONAMIENTO DE MARCAS

QUITO, ENERO - 2020

DIRECTOR:

Mgtr. Diego Serrano Machado

INFORMANTES:

Mgtr. Rodrigo Saltos

Mgtr. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

A mi mamá y papá, Katy y Edgar por haberme guiado en todo momento y siempre brindarme su apoyo incondicional en todas las facetas de mi vida desde pequeño hasta ahora, sabiendo inculcarme desde pequeño los valores correctos, y las lecciones necesarias las cuales me han permitido crecer como ser humano, hijo, amigo y hermano y a mis hermanos Fercho, Pol y Guille que gracias a todos los grandes momentos que hemos compartido y gracias al día a día de nuestras vidas me han demostrado lo importante que soy para ellos como ellos para mí y que siempre podré contar con su apoyo como hasta ahora.

.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres y hermanos, por todo su apoyo que me han brindado durante toda mi vida, siempre estando a mi lado en todo momento dándome ánimo y consejos para seguir adelante cada día en cada etapa de mi vida. A mis dos tías queridas Ilia y Magui por estar pendiente en todo momento de mi desarrollo tanto personal como académico. Y también a mi director el Msc. Diego Serrano Machado por todos los conocimientos impartidos en su materia y por el apoyo y guía brindados en el desarrollo de éste proyecto.

.

Contenido

1. ANTECEDENTES 1
1.1 Antecedentes del sector (cafetería) 1
1.2 Realidad quiteña 2
1.3 Realidad de co-working en Quito 4
2. ESTUDIO DE MERCADO 8
2.1 Las 5 Fuerzas de Porter 8
2.1.1 Rivalidad entre competidores por el mismo mercado 8
2.1.2 Entrada potencial de nuevos competidores 8
2.1.3 Poder de negociación de los consumidores (clientes) 9
2.1.4 Poder de negociación de los proveedores. 10
2.1.5 Productos sustitutos 10
2.2 Marketing Mix 11
2.2.1 Producto 13
2.2.2 Precio. 15
2.2.3 Plaza. 16
2.2.4 Promoción y Publicidad. 17
2.2.5 Experiencia memorable. 18
2.2.5.1 *Contratar personas con actitud de servicio.* 19
2.2.5.2 Enamorar a los empleados. 19
2.2.5.3 Cumplir la promesa básica. 19
2.2.5.4 Buscar la lealtad. 20
2.2.5.5 Corroborar constantemente la ejecución. 20
2.2.5.6 Evaluar los indicadores de la experiencia del cliente. 20
2.3 Segmentación 21
2.3.1 Muestreo 23
2.4 Posicionamiento y Diferenciación 26
2.4.1 Estrategia basada en beneficios. 27
2.4.2 Estrategia basada en el usuario. 27
2.4.3 Estrategia basada frente a la competencia. 27
2.4.4 Estrategia basada en estilos de vida. 33
2.5.1 Análisis de la oferta. 34
2.5.2 Análisis de la demanda. 37
3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO 40
3.1 Planeación de estructura 40

3.2 Administración del talento humano 42
3.2.1 **Estructura organizacional** 42
3.2.2 Funciones y puestos. 43
3.2.3 Descripción funcional y perfil por puestos 46
3.3 Tamaño y distribución 67
3.4 Localización 67
3.4.1 Macro Localización. 68
3.4.2 Micro Localización. 71
CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN 75
4.1 Inversión inicial 75
4.1.2 *Inversión en activos intangibles.* 77
4.1.3 *Capital de trabajo.* 78
4.1.4 *Inversión total del proyecto.* 78
4.2 Estructura de Financiamiento 79
4.3 Presupuesto de ventas 80
4.4 Costo de producción de materia prima 82
4.5 Gastos operacionales 83
4.6 Presupuesto de gastos operacionales 84
4.7 Estado de Situación Financiera Inicial 85
4.8 Estados Financieros Proyectados 86
4.8.1 *Estado de Resultados Proyectado.* 86
4.8.2 *Flujo de Efectivo Proyectado.* 89
4.8.3 *Estado de Situación Financiera Proyectado.* 91
4.9 Indicadores Financieros 93
4.9.1 *Tasa de descuento (WACC).* 93
4.9.2 *Valor Actual Neto (VAN).* 95
4.9.3 *Tasa Interna de Retorno (TIR).* 96
4.9.4 *Periodo de Recuperación del Capital.* 97
4.10 Análisis de Sensibilidad 98
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 105
4.1 CONCLUSIONES 105
4.2 RECOMENDACIONES 106
BIBLIOGRAFÍA 113

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está enfocado en el estudio de factibilidad para la creación de una cafetería knowmad en la ciudad de Quito, específicamente en el sector centro-norte del distrito metropolitano de Quito, la cual tiene la premisa de ser mejor que una cafetería tradicional y mejor que un co-working, para comprobar si esté proyecto es factible o no, se realizó los diferentes estudios pertinentes como el estudio de los antecedentes del sector al cual se dirige el proyecto, como también el estudio de mercado, el estudio técnico-legal y el estudio financiero.

Para poder realizar éste trabajo de investigación, se dividió ésta investigación en cinco capítulos de importancia, los cuales se describen a continuación.

Empezando por el Capítulo I, éste consta de la investigación y análisis de los antecedentes históricos dentro del Ecuador y de la ciudad de Quito acerca del sector de cafeterías tradicionales como también del sector de establecimientos de co-working, en donde se analizó los establecimientos más frecuentados y conocidos por las personas, así como en qué sector geográfico se encuentran, también se analiza los cambios que han tenido ambos sectores con el pasar del tiempo así como el desarrollo de la sociedad tanto laboral como aspiracional que en éste proyecto es la base para la fundamentación del proyecto.

En el Capítulo II se realizó el respectivo estudio de mercado cuyo objetivo fue conseguir la mayor cantidad de información acerca del mercado en sí, para luego mediante el análisis de los mismos, más ciertas variables y resultados de encuestas realizadas, poder determinar tanto la demanda y la oferta del sector al cual se apuntó con el proyecto, como también los gustos y preferencias del mercado objetivo con lo que buscó solidificar el concepto del proyecto

Dentro del Capítulo III, se realizó lo relacionado al estudio técnico-legal de la empresa, en el cual así como el análisis de los puestos con sus funciones y responsabilidades, también se busca la mejor figura legal en la cual el proyecto se desenvuelva de mejor manera respecto a la forma jurídica de la misma.

También se realiza el estudio y análisis tanto de macro localización del proyecto, como también la micro localización del mismo, tomando variables de decisión tanto geográficas, socioeconómicas y demás, las cuales luego de calificarlas y ponderarlas, se pudo decidir la mejor localización para el proyecto.

En el Capítulo IV se realiza el estudio financiero, en el cual se recopiló la información monetaria necesaria, para posteriormente sistematizarla, valorarla y analizarla para contemplar los recursos financieros necesarios con los cuales el proyecto debe contar para iniciar sus actividades, de ésta manera se determinó la inversión inicial del proyecto, así como se realizó los diferentes estados financieros y flujos de efectivo proyectados mediante los cuales se pudo decidir y concluir si el proyecto es o no rentable, concluyendo si es factible la ejecución del proyecto.

Finalmente, el Capítulo V está compuesto por conclusiones y recomendaciones que serán puntos a tomar en cuenta si se propone la ejecución y desarrollo del proyecto.

INTRODUCCIÓN

Partiendo del hecho en que la sociedad se encuentra inmersa en la cuarta revolución industrial impulsada por el desarrollo de la tecnología y el internet, surgen indudablemente cambios en el ámbito laboral, tanto en funciones, puestos de trabajo y nuevos tipos de empresas, por consiguiente las empresas ya establecidas han comenzado a innovar y buscar una mayor productividad de sus colaboradores lo cual afecta visiblemente en los resultados de la empresa, así como los emprendedores y dueños de sus propios negocios buscan mayor productividad de sí mismos.

Con ésta revolución industrial se proyecta que para el año 2020, 7´000.000 (siete millones) de empleos dejarán de existir, la gran mayoría conformados por actividades operativas y rutinarias las mismas que serán asumidas por maquinaria y tecnología, pero, de la misma manera darán paso al surgimiento de 2´000.000 (dos millones) de empleos catalogados STEM (science, technology, engineering, mathematics) basándose principalmente en actividades de marketing, diseño, gestión y dirección de proyectos.

En base a lo planteado anteriormente, "En el año 2020 el 45% de los profesionales serán trabajadores del conocimiento e innovación catalogados como trabajadores nómadas "knowmads"" (Moravec, 2013, p.9)

El concepto y perfil de los "knowmads" ha sido desarrollado por el Ph.D. John Moravec, fundador y principal miembro de Education Futures así como el principal autor y editor del libro "Knowmad society" en el cual los engloba como personas jóvenes o adultas de espíritu libre, con un gran talento digital, sin cargas sociales o familiares, (por ser aún jóvenes o en el caso de los adultos porque sus hijos son lo suficientemente grandes como para contar como una carga familiar) totalmente flexibles, adaptables y sociables que valoran su libertad enfocada en la gestión de su tiempo y trabajo, cuya motivación es aportar su talento y conocimiento, de tal manera que utilizan la tecnología y sacan provecho de ella teniendo presente que la suma y la colaboración conlleva a mejores resultados y miran al trabajo como una pasión y generador de su energía diaria, de tal manera que se proyectan como jóvenes emprendedores y autónomos que dan nacimiento a un "Imperio Nómada" innovador, imaginativo, creativo, colaborador con casi cualquier persona, momento y lugar.

Por tal razón existe la necesidad proveniente de un segmento de mercado altamente potencial y económicamente palpable por la cual se ve la oportunidad de emprender una cafetería workplace, la cual se basa en 4 elementos: “mejor que una cafetería”, “mejor que tu casa”, “mejor que un coworking”, “comunidad interactiva”, cuyos elementos diferenciadores es brindar un espacio en el cual los knowmads desenvuelvan sus actividades en un lugar que les permita trabajar solos, tener reuniones en equipo, generar brainstorming, agendar entrevistas y reuniones, con la mayor flexibilidad posible en un ambiente de total creatividad y relax el cual optimice su productividad.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes del sector (cafetería)

Una cafetería es un establecimiento derivado del Snack Bar, palabra inglesa que significa tentempié y bar que proviene barra, el cual antiguamente ofrecía servicios de alimentos y bebidas con un menú fijo, y en el cual en el lapso del desayuno y el almuerzo se consumía café y pastelillos. Las primeras cafeterías llegan al Ecuador en el siglo XVIII destacándose por mostrar y dar a conocer la gastronomía internacional, primordialmente la gastronomía europea, poco a poco se fueron convirtiendo en un elemento cultural de la comunidad ecuatoriana, debido a las recetas propias del país fueron ganando valor y de apoco fueron siendo reconocidas por su calidad, de ésta manera las cafeterías del país fueron se convirtieron en lugares en los cuales cuyas mesas, sillas y paredes se fueron llenando de tradición e historia propia, de ésta manera empezaron a formar parte de la historia del país. Debido a la versatilidad propia del negocio, éste permite la adaptación a toda cultura, época y ciudad, pudiéndose encontrar una gran variedad de cafeterías dentro del Ecuador, cada una con un estilo diferente de la anterior, tanto en la ambientación como en sus productos. En los años 50 debido a lo anterior, surgieron las primeras cafeterías en varias ciudades como por ejemplo:

TABLA 1
CAFETERÍAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

NOMBRE	CIUDAD	AÑO
Café Cultural de la República	Quito	1950-1958
Café Cultural "77"	Quito	1950-1960
Café Cultural "Quito"	Guayaquil	1970
Café cultural "88"	Latacunga	1970
Café y Teatro "TAF"	Quito	1972
Café Cultural "Trovador"	Quito	1972

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

Siendo estas, espacios en donde se daba cabida a tertulias, expresiones artísticas y culturales, así también expresiones de ocio y bohemia, las cuales en conjunto se prestaban para el desarrollo cultural y político de las personas quienes frecuentaban estos lugares de esparcimiento social.

1.2 Realidad quiteña

Hoy en día la finalidad de la cafetería es ser un espacio de servicio informal en el que la venta de café se efectúa a lo largo del día sin existir horarios establecidos para dicha acción, partiendo de éste hecho se puede notar que han surgido una gran cantidad de establecimientos, los cuales buscan tener una propuesta diferente a lo que habían venido siendo las cafeterías tradicionales, ya no buscan brindar un producto de calidad solamente, sino que se han enfocado en brindar experiencias al consumidor, ya sea por los diferentes ambientes que han adoptado o por los diferentes tipos de servicios que cuentan hoy en día, ambiente, variedad de productos, calidad de atención al cliente y muchos elementos más que en conjunto intentan crear una experiencia memorable la cual busca crear una conexión emocional con los consumidores, generando así fidelidad por parte de los mismos.

A continuación se presenta una tabla con las cafeterías ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito desde el año 2000 al 2015:

TABLA 2
CAFETERÍAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

NOMBRE			
JUAN VALDEZ	CAPULETO	CHEZ TIFF ARTESANAL	COFFEE BEAN
COFFEE & CO	CAFÉ DE LA ROCA	UNAMI CAFÉ	CAFEF!
JÜRGEN CAFÉ	CACTUS CAFÉ	DI SERGGIO	CASSOLETTE
EL CAFECITO	CAFÉ CULTURAL TIÁNGUEZ	CAFÉ DIOS NO MUERE	EN-DULCE
ÉSTE CAFÉ	CAFÉ AMARANTO	BLUMENCAFE	FJORDCAFEEN
CAFÉ NOCIÓN	APRICOT	BUSTER´S PUB CAFETERÍA	ROCOTO CAFÉ
CAFETERÍA CIELO QUITEÑO	CAFÉ DEL FRAILE	CACAO Y CACAO CAFÉ	GARÚA
EL CAFÉ DE LA VACA	THE COFFEETEER	REPÚBLICA DEL CACAO	EL ESPAÑOL
CAFÉ CHIQUITO	ATAVICO ARTE CAFÉ	CAFÉ SAN MATEO´S	CATS CAFÉ BAR REST
CAFFETO	OMAWA COFFEE SHOP	SEL ET LUMIÉRE	CYRILL
LA UNIÓN	CAFÉ JARU	HANSEL Y GRETEL	SAN HONORÉ PASTELERÍA
LABAKERY	DIRTY SANCHEZ CAFÉ BAR GALERIA	K.R.K. CAFFETO	METRO CAFÉ
CAFÉ ALHAMBRA	HASTA LA VUELTA SEÑOR	CAFÉ TRAVESIA	EL RISTRETTO
LA LIEBRE VIDEO CAFÉ	SUT´U	VÍA PARTENOPE	IS VEGLIO

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

Dentro de la ciudad de Quito, se encuentran algunas cafeterías ya posicionadas a lo largo de los años dentro del mercado, una de ellas es la cadena colombiana de cafeterías Juan Valdez, la cual cuenta con un total de 30 establecimientos a nivel nacional, Juan Valdez llega al Ecuador en 2008 a través de la compañía Latincafe S.A con un plan de 5 años de abrir 17 establecimientos a nivel nacional. (El universo, 2008), al año 2016 se registran aproximadamente 30 establecimientos a nivel nacional, dentro de los cuales aparte de vender productos derivados del café, así como bebidas, y el mismo café en sus diferentes presentaciones, se centra en una variedad de postres y acompañantes de sal. (Juan Valdez, 2016) Este establecimiento forma parte de la vida social de los quiteños, residentes extranjeros y turistas, ofrece un ambiente de relax y esparcimiento, es el punto de encuentro de colegas, amigos, familiares, otros acuden por su cuenta con sus

computadores portátiles o libros. Se puede ver que la cultura del café en la ciudad de Quito no tiende a pasar de moda, estos establecimientos han logrado convertirse en lugares los cuales son visitados por personas de distintas clases sociales las cuales no se rigen a un horario ni día específico, por tal motivo, son negocios lucrativos y se han vuelto una opción de negocio para jóvenes emprendedores y empresarios que quieren diversificar sus fuentes de ingreso.

De la misma manera existe otra cadena de cafeterías ya establecida en Quito como lo es Sweet & Coffee, la cual se fundó en el año de 1997 y que al igual que la anterior se especializa en ofrecer a sus clientes una variedad de bebidas derivadas del café como también una oferta de postres dulces y salados cuyo objetivo principal es el de ser un lugar especializado en postres y cafés en el cual los clientes puedan disfrutar de un ambiente agradable y productos de calidad (http://sweetandcoffee.com.ec/, 2014), los postres son 100% artesanales, elaborados por la empresa y sus recetas son tanto nacionales como internacionales, este negocio también brinda su apoyo a artistas ecuatorianos con su proyecto "Nosotros Amamos lo Nuestro", con el fin de tener la oportunidad de darse a conocer y puedan ofertar su talento y productos, apoyan proyectos como a producción de cine nacional, teatro, literatura y lanzamientos de bandas independientes.

1.3 Realidad de co-working en Quito

Como antecedente de la realidad quiteña en lo que respecta al co-working y espacios de co-working, se debe comenzar conociendo la definición del mismo, en realidad el término de co-working tiene una definición inexacta, según Louis Bernard de Koven co-working es "un trabajo colaborativo, apoyado por un ordenador y por las tecnologías existentes"(Coworking) , de una forma más literal se puede traducir como "trabajando en conjunto".

También puede ser esquematizada como el intercambio de recursos intelectuales y experiencia en temas de negocios y emprendimientos, marketing e información de seguridad que son conocimientos que se comparten de manera amplia en las comunidades de co-working a nivel internacional y por éste motivo los espacios de co-

working van aumentando con el paso del tiempo su participación en el mercado, tanto internacional como local.

El modelo básico del funcionamiento de un espacio de co-working corresponde al hecho de que el espacio de oficina tradicional como tal deja de existir, dejando por fuera el tema de horarios y estándares de vestimenta según las políticas de cada empresa, por otro lado se enfoca con gran énfasis en generar plataformas sociales, las cuales sirven como nexos y conexión colaborativa entre los miembros de dicho espacio con el objetivo de tener la oportunidad de desarrollar actividades y proyectos ya sea individualmente como también en colaboración. Esto se debe a que dentro del espacio se realizan programas que permiten el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos desde cualquier etapa en la que se encuentre el proyecto. (Xindanwei, 2012). De ésta manera en el caso de emprendedores resulta una gran ayuda al ampliar y formar mayores redes de contactos que permiten un mejor desarrollo y crecimiento de los mismos, ya sea por la experiencia obtenida de otras personas, como la generación o desarrollo de ideas ya planteadas.

Dentro de los espacios de co-working anteriormente definidos, se desarrollan comunidades de co-working las cuales fomentan un excelente ambiente de trabajo y pueden definidas como un conjunto de personas e individuos que asisten al espacio físico de co-working donde trabajan, estudian, conocen gente, hacen contactos tanto laborales como personas y mas que nada conoce la existencia de los demás miembros del espacio. “Una buena comunidad de coworking solo puede establecerse en un buen espacio, cuando la gente se siente cómoda dentro de él, permanecerá por más tiempo y comenzará a llevarse con los demás para así edificar una gran comunidad. (Coworking Manual, 2012).

De manera general, el funcionamiento del modelo de un espacio de co-working está fundamentado en 3 pilares o bases principales los cuales son: plataformas para equipos, membresías y otros servicios adicionales que mejoren la experiencia del consumidor o en éste caso del miembro del espacio.

La plataforma para equipos consiste en los espacios que tiene pequeñas oficinas de alquiler dentro del espacio total del establecimiento y que están diseñadas generalmente

para acoger a grupos de trabajo desde 2 hasta 6 individuos. Las membresías principalmente consisten en una afiliación que el interesado puede adquirir, ya sea esta mensual, trimestral, semestral o anual, aunque también existen espacios que se puede pagar por día dependiendo cual sea el caso del individuo. El tercer pilar fundamental es el de otros servicios, los cuales se basan con los objetivos del co-working, es decir son servicios de exposiciones y charlas de diferentes temas de interés las cuales son desarrolladas dentro del establecimiento como tal.

Dentro de la ciudad de Quito, los establecimientos y espacios de co-working surgen a partir del año 2013, ya que con el surgimiento más activo de emprendedores e individuos autónomos laboralmente hablando los espacios de co-working comienzan a ser una necesidad principalmente creados o fundados por individuos que desarrollaban actividades laborales como FreeLancer, con la creación de éstos espacios empieza el desarrollo de ésta comunidad.

En el año 2014, la necesidad de espacios de co-working empiezan a ser más demandados debido a la ola de emprendedores nacientes cuya necesidad de espacios para el desarrollo de sus ideas y trabajos colaborativos son necesarios, de ésta manera se crea un primer grupo de espacios de co-working dentro de los cuales se encuentran ImpaQto, Buentrip Hub, Kruger Labs y Conquito como los primeros espacios enfocados en la comunidad de co-workers en Quito. Es debido a la gran acogida por parte de los emprendedores a estos espacios que en el año 2015 nace un segundo grupo de espacios de co-working entre los cuales se pueden nombrar a La Casa Mutante, Innovacenter, Latinnova y Working Up como referentes del mercado.

Actualmente dentro del Distrito Metropolitano de Quito, Cumbayá y el Valle de los Chillos, existen alrededor de 20 espacios de co-working que brindan servicios de muy buena calidad para satisfacer las necesidades de una Knowmad Society la cual va creciendo con el paso del tiempo y el desarrollo de la tecnología, entre estos se puede encontrar que los mayores referentes dentro de peste mercado son Buentrip, ImpaQto, Working Up, Innovacenter, Torno Co. Lab, La Casa Mutante y Conquito.
En el siguiente gráfico se puede observar el desarrollo de los espacios de co-working existentes en la ciudad de Quito.

IMAGEN 1
ESPACIO DE CO-WORKING EN QUITO Y LOS VALLES AL AÑO 2019



Fuente: Google Search 2019
Elaborado por: El Autor

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

2.1.1 Rivalidad entre competidores por el mismo mercado. Se entiende como rivalidad entre competidores por el mismo mercado la lucha competitiva entre empresas cuyas actividades, productos y servicios se desempeñan dentro de en una misma industria para arrebatarse participación de mercado unas a otras.

La competencia directa dentro de la industria se encuentra en un rango que se puede considerar como competencia media, debido al número de lugares que se pueden considerar como cafeterías, las cuales cuentan con espacios que pueden ser utilizados por los consumidores para desarrollar actividades de oficina o trabajos profesionales, como también los espacios de co-working como tal, que funcionan dentro de la ciudad de Quito, los cuales han tenido acogida por los consumidores de la industria que buscan espacios cuyas instalaciones brinden las necesidades adecuadas en donde poder desarrollar sus proyectos profesionales sin la necesidad de contar con un arriendo de oficina como tal.

Dentro de la investigación realizada, se puede tomar en cuenta que un fuerte competidor directo es la cadena de cafeterías Juan Valdez, debido a que se encuentra ya varios años dentro del mercado, su marca es reconocida por el mercado objetivo, es competitivo en cuanto a precios de la gama de productos que ofrece a los clientes. De la misma manera la cadena de cafeterías Sweet&Coffee debido a su tiempo dentro del mercado, y los espacios de co-working distribuidos en la ciudad de Quito, debido a esto se debe tomar en cuenta las características de los mismos para crear una estrategia conveniente al momento de la incursión del proyecto en el mercado.

2.1.2 Entrada potencial de nuevos competidores. Es posible entender a la entrada potencial de nuevos competidores como las empresas que no se encuentran compitiendo actualmente en una industria determinada, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así se lo proponen.

La amenaza de nuevos entrantes a la industria de cafeterías es de un nivel medio, debido a elementos principalmente como el enfoque del negocio y la ubicación del mismo, tomando en cuenta que en los sectores de más afluencia de gente los costos de los arriendos son elevados, también hay que tomar en cuenta que una barrera para el ingreso a ésta industria es el financiamiento necesario que se debe incurrir para dar paso al funcionamiento del negocio, entre los cuales se debe contar con los permisos municipales necesarios, infraestructura adecuada, menaje, gastos de publicidad para poder dar a conocer el negocio, añadiendo la variedad de competencia dentro de ésta industria.

En lo que respecta a la lealtad de los clientes a marcas ya posicionadas en el mercado, es posible considerar que las personas cada vez buscan establecimientos con mejores servicios y productos que cumplan satisfacer las necesidades de los mismos, tomando en cuenta que dichas necesidades con el paso del tiempo son cada vez mayores y más exigentes conforme el mundo y la sociedad avanza, por ende ésta es una barrera no tan alta como se esperaría en ésta industria.

Cabe recalcar que dentro de ésta industria, no existe ningún tipo de monopolio, ya que la competencia y la variedad tanto de cafeterías como de espacios de co-working es amplia, por éste motivo se puede afirmar que no es una barrera que pueda repercutir en la entrada de nuevos competidores.

2.1.3 Poder de negociación de los consumidores (clientes). Dentro de ésta fuerza, se considera primordialmente a las personas y empresas que actualmente adquieren los productos o servicios de una compañía o empresa específica ya que la prefieren por algún beneficio que resulta importante e imprescindible para ellos.

Los clientes dentro del proyecto de la creación de una cafetería “Work Place” en el distrito metropolitano de Quito tienen un nivel de negociación alto, debido a que se busca brindar un servicio B2C en el cual si no se complace las necesidades de los clientes en cuanto a los productos, servicios y precios ofertados, se corre el riesgo de no tener una aceptación adecuada.

Dentro de ésta industria la sensibilidad a los cambios de precio tienen una influencia media-alta debido a la situación económica del país. Por otro lado, evaluando otros factores como son: calidad, moda, exclusividad y prestigio, es posible considerar que los consumidores a quienes se quiere llegar son consumidores los cuales, la calidad del servicio es muy importante debido a la necesidad física de un lugar en el cual sus actividades emprendedoras puedan ser desarrolladas con las mayor comodidad posible en lo que respecta a infraestructura y servicios tecnológicos, se puede tener como dato importante que el índice Tea para el año 2017 fue del 29.6% según la Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que va de la mano con el término de Knowmad Society y el perfil de los knowmads anteriormente mencionados en el planteamiento del problema, por éstos motivos se buscará crear elementos que cubran y sobrepasen las perspectivas de los clientes hacia el servicio y hacia las necesidades de la industria.

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores. En lo que respecta al poder de negociación que tienen los proveedores sobre el proyecto, se puede decir que su nivel de negociación es débil , ya que las fuentes principales para el funcionamiento de la parte tecnológica como es el servicios de internet, es brindado por varios proveedores los cuales cuentan con una amplia gama de planes y precios dependiendo la necesidad del negocio, así mismo éstos se encuentran regulados por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONETEL) brindando servicios, especificaciones, normas y precios regulados que fomentan la sana competencia entre los proveedores de éste servicio.

Por otro lado en el tema de bebidas y alimentos, los proveedores tienen un nivel medio-bajo de negociación ya que la materia prima utilizada será materia prima que tiene una amplia gama de proveedores, por ende es posible contar con varias propuestas tanto de calidad como precio, buscando la que se acople mejor a los objetivos del proyecto, entre éstas se tienen una variedad de opciones tanto mercados orgánicos, como cadenas grandes de supermercados como lo es Supermaxi y cadenas similares.

2.1.5 Productos sustitutos. En cuanto a productos/servicios sustitutos, se encuentra un cantidad relativamente significativa, ya que el Distrito metropolitano de Quito

cuenta con varias cafeterías, entre éstas se encuentran cadenas importantes como las mencionadas en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación, las cuales brindan productos y servicios sustitutos, de igual manera se puede encontrar oficinas co-working las cuales brindan un servicio parecido al del proyecto a desarrollarse, por lo cual se tiene en mente que el emprendimiento a desarrollar estará enfocado en la siguiente cita "mejor que tu casa, mejor que una cafetería y mejor que un co-working) creando de ésta manera una oportunidad de negocio factible dentro de la industria.

Al momento no se ha encontrado un establecimiento, en el cual aparte de contar con los servicios de cafetería y de ser espacios de co-working, se brinden charlas, conferencias y conversatorios sobre diferentes temas como creación de proyectos de emprendimiento, creatividad e innovación para negocios, marketing y marketing digital enfocado hacia emprendimientos y demás, lo cual se cree que será uno de los pilares característicos del proyecto, de ésta manera se busca la diferenciación tanto con cafeterías como establecimientos de co-working.

2.2 Marketing Mix

El marketing Mix busca realizar un análisis del comportamiento tanto de los mercados como de los consumidores, en base a éstos la idea principal es el desarrollar acciones que busquen atraer, retener y finalizar a los clientes siempre procurando la plena satisfacción de las necesidades de los mismos, o a su vez, luego de realizar los estudios pertinentes de mercado y consumidores, generar y crear nuevas necesidades que no hayan sido focalizadas con anterioridad por los consumidores.

"El marketing mix es un concepto que se utiliza para definir todas las herramientas y variables a la disposición del responsable de marketing. En el mundo digital, la estrategia de marketing mix consiste en la adaptación del producto, precio, plaza y promoción al contexto digital" (https://www.genwords.com)

IMAGEN 2
MARKETING MIX CLÁSICO



Fuente: Genwords.com

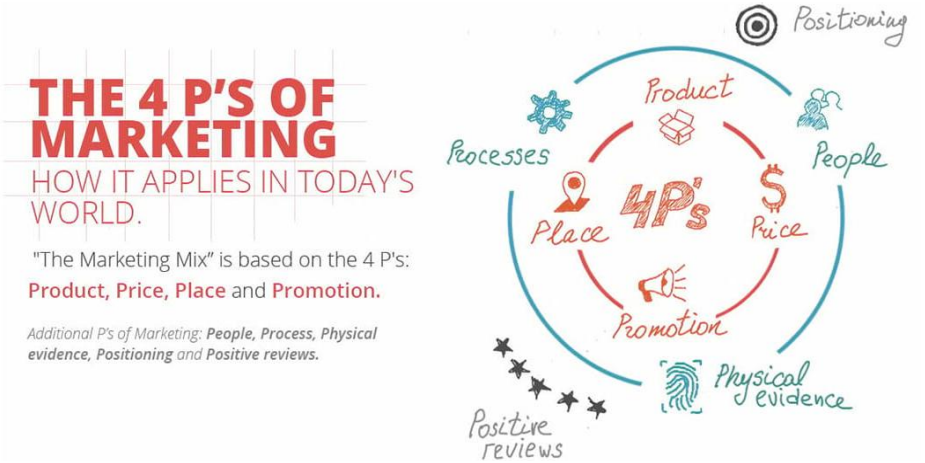
Ya que la sociedad se encuentra en una nueva revolución tecnológica como se ha planteado con anterioridad en éste trabajo de investigación, las necesidades, prioridades y estilos de vida del consumidor son cambiantes con el paso del tiempo, de igual manera actualmente el planteamiento del marketing mix y su enfoque busca re plantear las preguntas acerca del mercado y del consumidor como lo son:

- ¿Cuáles son las necesidades que los consumidores tienen?
- ¿Cuáles son los costos de la satisfacción de los consumidores y cuál es el retorno que surgirá de dicha satisfacción?
- ¿Cuáles son los canales de distribución más convenientes?
- ¿Cuáles son los medios adecuados para comunicar un producto?
- ¿Cómo se puede enlazar o crear un nexo emocional entre los consumidores y un producto o servicio?

En base a lo dicho anteriormente, el marketing mix está estructurado por 4 elementos que son las famosas 4P del marketing, las cuales son: el producto, el precio, la plaza, la promoción y publicidad, y actualmente va ligado a un quinto elemento de manera fundamental e imprescindible como lo es la parte emocional del consumidor, la cual

será llamada “experiencia memorable”, en base a lo dicho anterior serán 5 elementos los cuales se desarrollarán punto por punto en el actual trabajo de investigación.

IMAGEN 3
MARKETING MIX MODERNO



Fuente: Genwords.com

Por ende y por el al cambio constante debido a la revolución digital que vive la sociedad, hoy en día no es factible el hecho de producir o producto o servicio con la intención de venderlo posteriormente, al contrario, en tan cambiante sociedad es primordial estudiar e investigar las necesidades de los consumidores y en base a esto desarrollar el producto o servicio adecuado para los mismos.

2.2.1 *Producto.* Mediante la creación de una cafetería workplace en la ciudad de Quito, se busca ofrecer a la comunidad knowmad, un producto que se rige fundamentalmente en base al concepto de “Mejor que una cafetería, mejor que tu casa y mejor que un co-working”.

Por consiguiente se busca la creación de un lugar el cual brinde un ambiente totalmente relajado y creativo en el cual los knowmad puedan desarrollar libremente sus actividades laborales, ya sean emprendimientos, proyectos laborales, proyectos universitarios, reuniones comerciales o de negocios etc, El cual junto a productos alimenticios como bebidas calientes y frías, como una variedad de brunchs, sea el lugar adecuado para el desarrollo de ideas individuales o en conjunto, con el objetivo de lograr ser plasmados como proyectos tangibles de una comunidad “knowmad society”

que busca el emprendimiento y desarrollo económico fuera de los estándares de una oficina clásica.

Se busca crear un espacio el cual transforme completamente el concepto de “trabajo” el cual generalmente está limitado a las 4 paredes de una oficina, éste nuevo concepto que bien puede ser llamado “workplace” o “coffeework” busca exprimir totalmente la creatividad de los clientes y recuperar la interacción social entre los mismos.

Este espacio estará contará como un elemento de gran importancia con acceso libre, gratuito e ilimitado a una potente red de internet, lo cual es fundamental para la comunidad knowmad, será posible encontrar una gran variedad de libros y publicaciones los cuales estarán disponibles para el público, también contará con diferentes puestos de trabajo, los cuales estarán provistos de grandes mesas, enchufes, cargadores universales, cajoneras para poder guardar elementos personales en el caso de tener que dejar la mesa por momentos de tiempo, en los cuales los clientes podrán acomodarse de manera confortable y dar comienzo o desarrollo a sus proyectos.

Así mismo se contará con pequeñas salas grupales en el caso de ser necesarias para proyectos colectivos en los cuales los clientes busquen un espacio un poco más privado con relación al resto del establecimiento, como también una sala grande que podrá ser usada para reservación de eventos.

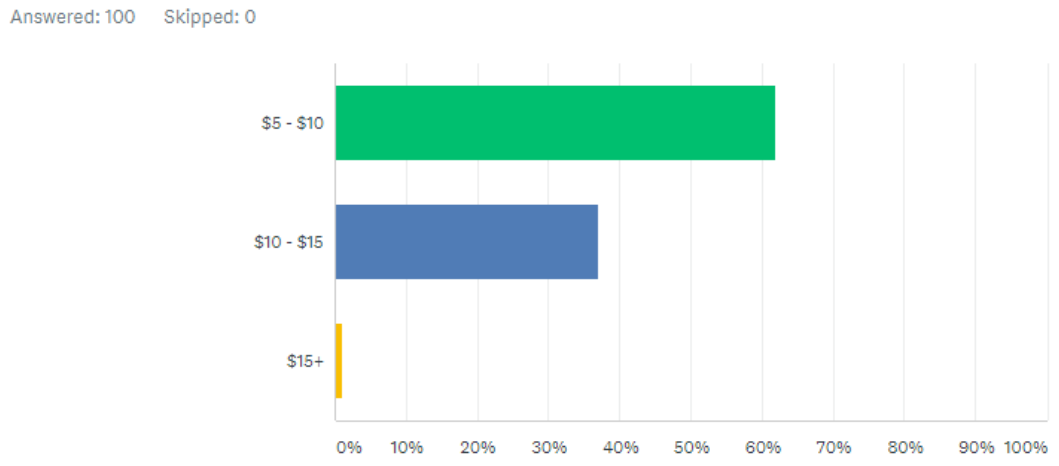
La cafetería workplace contará con espacios abiertos y luminosos que buscan reemplazar a las cuatro paredes de un cubículo de oficina, como también acolchados sofás en lugar de las típicas sillas rígidas de oficina.

En lo que respecta al complemento del espacio y ambiente descrito anteriormente, éste workplace contará con una excelente variedad de cafés artesanales nacionales con lo cual busca apoyar de cierta manera a la producción nacional artesanal, siendo un espacio en el cual los clientes puedan acceder a éstos productos y contribuir a su respectivo desarrollo, así también como una variedad de tés, batidos y zumos de frutas naturales, es importante mencionar que no está cerrada la opción de contar con una variedad de vinos y cervezas de barril para complementar los gustos y preferencias de los clientes al mismo tiempo de generar un ambiente más informal y relajado.

En definitiva, el conjunto de todos los elementos anteriormente mencionados, complementados con charlas y conferencias impartidas por expertos cuyo tema principal será el emprendimiento, el desarrollo de ideas y marketing de proyectos, buscan hacer de la cafetería workplace un espacio en el cual la generación de ideas, el desarrollo de las mismas, leer o repasar apuntes sea el valor agregado que satisfaga las necesidades que la comunidad knowmad busca en un establecimiento.

2.2.2 Precio. En cuanto al precio, luego de haber realizado la encuesta de investigación de mercado al público objetivo el cual se desea llegar y crear interés sobre el proyecto en desarrollo, se ha establecido que el promedio que una persona tienen en mente gastar en una visita a una cafetería workplace, ronda entre los $10,00 dólares, lo cual se puede concluir que es un precio razonable y accesible para una comunidad la cual busca independencia laboral y desarrollo personal, ya sea individual o en conjunto.

GRÁFICO 1
RANGO DE PRECIOS QUE EL CONSUMIDOR ESTÁ DISPUESTO A PAGAR



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
$5 - $10	62,00%	62
$10 - $15	37,00%	37
$15+	1,00%	1
TOTAL		100

Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

Teniendo este precio en mente, las puertas de este proyecto tienen una acogida al momento, ya que se observa un porcentaje del 61,9% de personas las cuales direccionarían éste monto en cada visita, contra un 37.63% que direccionarían entre $10,00 y $15,00 por visita y un 1.08% que gastarían más de $15,00 en cada visita.

2.2.3 Plaza. Partiendo del hecho de que la plaza o también llamada canal de distribución se enfoca principalmente en asegurar que le intercambio de un producto o servicio se realice de una manera satisfactoria.

IMAGEN 4
PROCESO DE PLAZA DEL MARKETING MIX



Fuente: Genwords.com

En el caso del proyecto en cuestión, la creación de una cafetería workplace en la ciudad de Quito, se puede decir que el canal de distribución es el mismo establecimiento, en el cual se dará a cabo el intercambio de productos y servicios que se ofertarán de manera directa con los clientes y consumidores que acudan al mismo por la calidad y la experiencia de los cuales podrán ser parte.

Debido a que la cafetería contará con charlas y exposiciones acerca de temas relacionados con emprendimientos y el desarrollo de proyectos, es posible contar con esto como un punto positivo y fuerte en el que la comunidad knowmad estará presente, ya que coincide de manera perfecta con el perfil de dicha comunidad.

2.2.4 Promoción y Publicidad. Dentro de lo que respecta a promoción y publicidad, se buscará generar un marketing 360°, con esto se quiere decir que se busca la integración de las áreas de exploración, creación y de entrega de valor que realiza una empresa a través de la gestión de sus relaciones con sus grupos de interés.

Por ende se recurre a todas las herramientas existentes en la actualidad para de ésta manera poder acercarse al consumidor, debido a esto la amplitud y el cierre del círculo es mucho mayor y más eficaz que las demás estrategias, debido al aprovechamiento de todos los medios a la hora de plantear las estrategias y publicidad deseada.

Mas a profundidad, lo que se busca con una estrategia 360° en el caso del proyecto el cual se está desarrollando, es el que la imagen y el mensaje de la marca son aquello que se debe compartir en absolutamente todos y cada uno de aquellos medios en lo que se persigue difundir y posicionar la marca como se observa en la imagen número 5.

IMAGEN 5
DESARROLLO DE LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD



Fuente: Genwords.com

Teniendo en cuenta que el cliente objetivo de éste proyecto es la comunidad knowmad que ya se ha identificado el perfil del mismo, se debe ofrecer y difundir el proyecto por medio de redes sociales, en la actualidad las redes sociales más usadas en Ecuador y específicamente en Quito son instagram, Facebook y twitter, por ende serán las principales redes sociales en las cuales la marca será visible. Aparte de las redes

sociales, la cafetería workplace será difundida por medio de blogs de interés del mercado objetivo, es decir blogs acerca de emprendimientos, negocios, tecnología, tendencias de mercado entre otros, los cuales se presentan como los más representativos.

A más de lo mencionado anteriormente, se contará con la página web respectiva del establecimiento, la cual estará "linkeada" a través de las redes sociales establecidas anteriormente, de ésta manera el público objetivo tendrá la mayor información posible acerca de los servicios y productos ofertados por la cafetería workplace, en el cual podrán profundizar en la información del establecimiento, tanto como brindar sus opiniones y comentarios. Con esto se busca lograr una socialización mucho más interactiva y dinámica entre los clientes y el negocio.

2.2.5 Experiencia memorable. Como quinto elemento, y no menos importante, se tiene la parte emocional que un producto o servicio puede llegar a conectar con los consumidores, en éstos últimos tiempos, se ha dado gran importancia a una serie de estudios psicológicos, los cuales buscan interpretar y generar técnicas que logren generar una conexión a nivel emocional y nada racional entre productos y clientes, es decir que aparte del producto en sí, el precio del mismo, la publicidad y promoción que se haga para llegar al consumidor, es necesario llegar al mismo por el camino de las emociones y sentimientos.

En el caso particular del proyecto de investigación presente, se busca un customer experience de alto nivel con el cual se logre que los clientes regresen al establecimiento no solamente por los elementos anteriores, sino fundamentalmente, por la experiencia memorable que el consumidor perciba que tiene en la cafetería workplace.

Es decir que se busca el hecho de que los clientes tengan la capacidad de generar ideas, y desarrollarlas para poder convertirlas en proyectos, ya sean laborales o de vida, individuales o en conjunto, genere una reacción emocional dentro del cerebro del consumidor, por tanto se tiene en mente que si una persona visita un establecimiento el cual genera en su vida un desarrollo personal el cual no ha sentido en ningún otro lugar, la posibilidad que éste regrese al establecimiento, aumenta notablemente.

A continuación se presentan 6 principios en los cuales se hará énfasis para generar una experiencia memorable en el cliente:

a) Contratar personas con actitud de servicio.
b) Enamorar a los empleados.
c) Cumplir la promesa básica.
d) Buscar la lealtad y no la satisfacción simple.
e) Corroborar constantemente la ejecución.
f) Evaluar los indicadores de la experiencia del cliente.

2.2.5.1 *Contratar personas con actitud de servicio.* Dentro de éste punto se busca tener un equipo correcto de personas, las cuales serán el primero paso crear una experiencia memorable para los clientes. Esto claramente implica que debe haber una relación directa entre el decir y el hacer, se necesita que el personal con el que se cuente, tenga el interés en servir a los demás para que de ésta manera los clientes se sientan realmente bien y a gusto con el servicio que los colaboradores puedan ofrecer.

2.2.5.2 Enamorar a los empleados. Es bien sabido que las empresas que son líderes en servicio, saben perfectamente cuál es la correlación entre la experiencia que viven los clientes y la experiencia que viven los empleados.

Dicho esto y basándose en el dicho "Cuide de los empleados que los empleados cuidarán de los clientes" , no hay nada más cierto que la insatisfacción laboral se refleja en la actitud que los colaboradores tienen con los clientes, por ende que los colaboradores quienes se encuentran totalmente comprometidos con una organización, son quienes construyen clientes felices y leales.

2.2.5.3 Cumplir la promesa básica. Este elemento hace referencia a que si la premisa básica o el objetivo principal de un producto o servicio, no está resuelto o en correcto funcionamiento, de poco puede servir los servicios extras a éste, en el

caso del proyecto en cuestión, si el ambiente de la cafetería workplace no es favorable para que los clientes y consumidores puedan desenvolverse con comodidad y alto rendimiento en sus proyectos laborales, de nada servirá tener buenos snacks y demás, ya que el principal objetivo del proyecto es de favorecer las actividades laborales de quienes buscan realizarlas saliendo del esquema de las cuatro paredes de una oficina, por esto se busca crear un ambiente de lo más creativo y confortable en conjunto con charlas de emprendimiento y desarrollo de proyectos, las cuales los clientes puedan aprovechar y usar lo aprendido en dichas charlas para implementar a sus proyectos personales.

2.2.5.4 Buscar la lealtad. Está claro que satisfacer a los clientes no siempre es suficiente, ya que se tiene claro que los clientes son "infieles" y puede cambiar de marca si percibe que ésta ofrece una mejor opción. Así que basándose en lo dicho anteriormente se buscará mediante las experiencias que el cliente adquiera en el establecimiento, crear clientes leales, que sean fans de la marca y que se conviertan en promotores de la misma, es decir no sólo clientes satisfechos, sino clientes que se sientan parte de la marca.

2.2.5.5 Corroborar constantemente la ejecución. Para corroborar la experiencia que se quiere brindar a los clientes, y que los procedimientos se cumplan en su totalidad con el objetivo de generar una conexión emocional con los clientes, será posible cada cierto tiempo realizar la técnica de mistery shopper, la cual busca observar y vivir lo que en realidad los clientes están percibiendo, de ésta manera se tratará de ponerse en los zapatos de los consumidores para obtener un feed back vivencial, y de ser el caso, poder tomar decisiones tempranas en pro de la experiencia del cliente.

2.2.5.6 Evaluar los indicadores de la experiencia del cliente. Naturalmente para el cliente, la experiencia es una percepción de todas aquellas interacciones que logra tener con la marca en sí, se evaluará indicadores propicios que ayuden al entendimiento y análisis de los clientes, ya que crear experiencias memorable no

es cuestión de azar, o que surjan de manera espontánea. Es un proceso en el cual cada acción, cada elemento, y cada punto de contacto que el cliente es capaz de relacionar con la marca, va creando la experiencia de cada uno de ellos, ya que cada elemento del negocio construye un cierto posicionamiento dentro de la mente del consumidor.

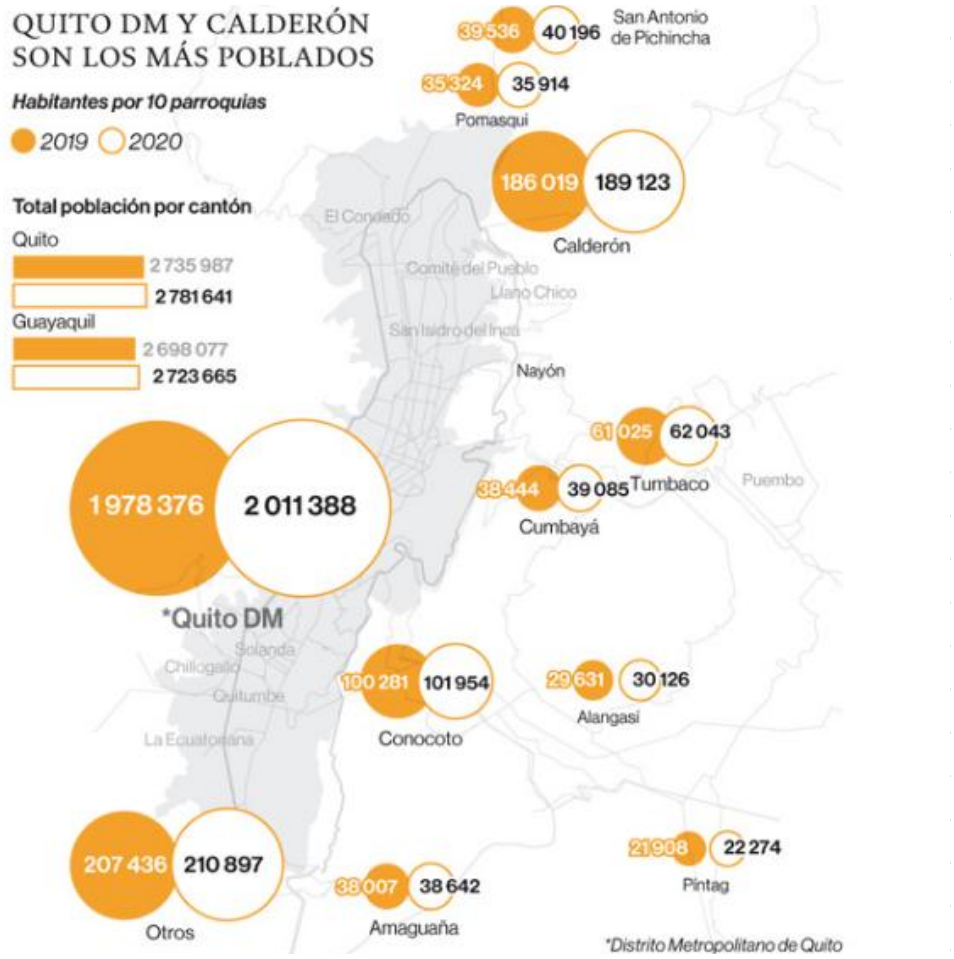
2.3 Segmentación

En lo que respecta a la segmentación de éste proyecto, se ha planteado segmentarla como primer plano el distrito metropolitano de Quito, ya que efectivamente, es la ciudad en la cual se ha propuesto crear y establecer la creación de una cafetería workplace, como también el sector el cual tuvo mayor acogida en las encuestas realizadas.

Teniendo como información principal a la base de datos del INEC, se puede observar que la capital de Quito cuenta con una población total en 2018 de 2.011.388 habitantes. El Comercio (2019), Quito cerró el 2018 como la ciudad más poblada de Ecuador, con 18.340 habitantes por encima de Guayaquil, Se estima que en el 2019 la capital conservará ese primer lugar (párr.1)

Ahora bien, dentro de la segmentación, el proyecto está fijado a desarrollarse en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, por ende es razonable realizar dicha segmentación en base a la población de cada sector de Quito, es decir Centro Norte – Valle de Tumbaco – Norte – Sur – Centro Colonial – Valle de Los Chillos, para dicho proceso se ha tomado en cuenta datos que se ha encontrado en artículos de investigación y de ediciones de periódicos como lo es Diario El Telégrafo acerca de la población que reside en el sur de Quito, El Telégrafo (2019) Precisamente, detrás de la Virgen del Panecillo se encuentran 421 barrios, 740 mil personas (37% de la población del Distrito Metropolitano), 4 parroquias urbanas y 2 administraciones zonales (párr.7).

IMAGEN 6
POBLACIÓN DEL DMQ AL AÑO 2018



Fuente: El Comercio (2019)

De igual manera, la población del sector del centro de Quito, es de aproximadamente el 10% de la población total de Quito habitantes según el Censo Nacional de Población y Vivienda (INEC, 2010), es decir un aproximado de 220.000 habitantes, a continuación se presenta la tabla de la población del Distrito Metropolitano de Quito por zonas.

TABLA 3
POBLACIÓN POR ZONAS DEL DMQ

ZONA	POBLACIÓN POR ZONA	SUPERFICIE (Ha)	DENS. HAB POR HECTÁREA
Centro Norte	416.634	5583,16	74,62
Valle de Tumbaco	110.581	5593,66	19,77
Norte	450.952	9892,37	45,59
Sur	748.184	8380,96	89,27
Centro Colonial	221.134	2469,81	89,53
Valle de Los Chillos	121.245	5337,78	22,71

Fuente: Datos del INEC (2018)
Elaborado por: El Autor

2.3.1 *Muestreo.* Para el desarrollo del proyecto en cuestión, es decir de la creación de una cafetería workplace en la ciudad de Quito llamada Knowmads Co, es necesario partir por la definición de la muestra, con lo cual se determinará el número de encuestas a realizar, para esto es necesario establecer un grado de confianza y un margen de error, además de estos dos elementos, se deben tomar en cuenta otros factores como son:

- Nivel de confianza

TABLA 4
NIVEL DE CONFIANZA Y VALOR DE Z

Nivel de Confianza	Valor de Z
99%	2,3
97%	1,88
95%	1,65

Fuente: Diseño y Evaluación de Proyectos (Diego Serrano)
Elaborado por: El Autor

- Máximo error permisible / Error muestral
- Probabilidad estimada (p & q)

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2\, pqN}{\varepsilon^2\ (N-1) + Z^2 pq}$$

En donde:

- **n** = Representa la muestra que se ha tomado de la población, determinando el número de encuestas a realizarse
- **N** = Población objetiva que se va a estudiar
- **Z** = Nivel de confianza con el cual se trabajará, mientras sea más alto, serán más confiables los datos
- **E** = Error maestral, porcentaje de error posible a presentarse
- **p** = Probabilidad de que ocurra el evento
- **q** = (1 - p) Probabilidad que NO ocurra el evento

Los datos poblacionales escogidos para el cálculo de la muestra para el presente proyecto como el mercado potencial para el proyecto en desarrollo son hombres y mujeres del sector Centro-Norte del distrito metropolitano de Quito, cuyas edades se encuentren en un rango de 20 a 50 años de edad, y cuyo nivel socioeconómico sea de un nivel medio y alto correspondientemente.

En base a lo dicho anteriormente, se considera que la población del sector Centro-Norte representa aproximadamente el 21% del total de la población del Distrito Metropolitano de Quito, es decir, que la población de éste sector es de 416.634 habitantes.

Anexo a esto, y tomando como referencia los datos del censo realizado por el INEC 2010, el porcentaje de la población que se encuentra ubicado socioeconómicamente en un nivel de ingresos alto y medio es del 8% y del 22% respectivamente. Por consecuente, la N hasta este momento es de 124.990 habitantes.

A más de éstos datos, es imprescindible tomar en cuenta los datos que obtienen en base al GEM 2017, que en el caso actual y para beneficios de la investigación, se tiene en mente usar el índice TEA que es el cual es el porcentaje de personas de entre 18 a 64 años que son o bien, un emprendedor naciente o a su vez, propietario-gerente de un negocio nuevo que tiene hasta el momento una vida de 3.5 años. Para lo cual, éste índice dentro del Ecuador, al año 2017, es del 29.6% de la población. Entonces, dicho esto, y realizando el cálculo correspondiente, la N que será utilizada para calcular la muestra será de 39960 personas.

También se ha decidido que se utilizará un nivel de confianza del 95% ya que es el nivel de confianza estándar que se utilizará para efectos del trabajo en cuestión, al igual que un error muestral del 5%, tomando en cuenta el mismo parámetro utilizado para el nivel de confianza.

En cuanto a (p) probabilidad de que el evento no ocurra, se considera usar un 50% de ocurrencia o no del mismo, ya que al tratarse de un proyecto nuevo, es decir de un nuevo negocio, no se conoce con exactitud el criterio de los encuestados en responder favorable o desfavorablemente a la encuesta que se realizará.

Una vez que se ha explicado los términos de los datos a utilizarse para el respectivo cálculo, se presentan los datos respectivos para la ejecución del cálculo a partir de la fórmula presentada anteriormente.

- **N** = 134.999 habitantes
- **Z** = 95%
- **E** = 5%
- **p** = 0.5
- **q** = (1 – 0.5)

$$n = \frac{Z^2\, pqN}{\varepsilon^2\ (N-1) + Z^2 pq}$$

Entonces:

$$n = \frac{0.95^2 \times (0.5 \times (1-0.5) \times 134999)}{0.05^2 (134999-1) + 0.95^2 (0.5 \times (1-0.5))}$$

$$n = \frac{30459.15}{337.72}$$

$$n = 90.19$$

Como se puede observar en el cálculo de la muestra del proyecto en desarrollo, se tiene como resultado que, la muestra es de 90 personas, es decir que la cantidad de personas mínimas a ser sujetos de la encuesta desarrollada como parte de la investigación de mercado para la creación de una cafetería workplace en la ciudad de Quito, es de 90, con las cuales, luego de analizar y tabular las encuestas, se tendrá una idea certera de la factibilidad o no del proyecto, y en base a esto, se continuará con el desarrollo del mismo.

2.4 Posicionamiento y Diferenciación

El posicionamiento y la diferenciación son factores realmente importantes dentro de lo que se considera como ocupar la imagen del servicio o producto dentro de la mente del consumidor, se tiene claro que este posicionamiento se debe construir a través de la percepción que el cliente como tal, tiene de la marca de forma individual y también respecto a la competencia que existe dentro del mercado en cuestión, para lo cual el posicionamiento de éste proyecto será el de proporcionar beneficios que sean altamente relevantes y de prioridad para el mercado objetivo, es decir para la comunidad knowmad.

Las estrategias de posicionamiento que se llevarán a cabo en el proyecto de la creación de una cafetería workplace en la ciudad de Quito son las siguientes:

a) Basada en beneficios
b) Basada en el uso y aplicación del producto o servicio
c) Basada en el usuario
d) Basada frente a la competencia
e) Basada en estilos de vida

2.4.1 Estrategia basada en beneficios. Ésta estrategia tiene el objetivo de destacar la finalidad del producto o servicio ofrecidos, en el proyecto en cuestión, la idea principal es la de destacar que Knowmads Co, tiene la finalidad de aportar a la generación y desarrollo de ideas de emprendimientos, así como también al desarrollo de proyectos y actividades laborales de toda una comunidad la cual ve el hecho de trabajar en relación de dependencia o de desempeñar sus actividad dentro de un ambiente de oficina frena su desempeño y desarrollo, es decir que se destacará el hecho de ser un lugar el cual brinde un ambiente totalmente nuevo en el que la comunidad genere un mayor desempeño y potencial de sus actividades laborales.

2.4.2 Estrategia basada en el usuario. El hecho de contar con una estrategia basada en el usuario, significa que el posicionamiento y diferenciación será enfocado directamente a un perfil de usuario específico. Así, teniendo como base lo dicho anteriormente, Knowmads Co, se enfoca en un target el cual se encuentra en crecimiento debido al desarrollo propio de la sociedad y de la tecnología, es decir, que el target al cual está enfocado éste proyecto, es a personas quienes tienen la convicción y la predisposición para desarrollar sus propios negocios ya sean individuales o en conjunto, viendo un sinfín de oportunidades en relación a la tecnología actual, nuevos tipos de negocios que pueden generarse desde un espacio contrario a una oficina clásica, y que buscan la optimización de su tiempo y dinero, dentro de éste perfil, se encuentran los llamados "Knowmads" cuyo perfil ha sido descrito con anterioridad, para esto y teniendo en cuenta las nuevas tendencias de redes sociales y nivel de influencia que tienen ciertas personas por dichas vías, a los cuales se les llama "influencers" es posible posicionar la marca a partir de ciertos "influencers" cuyas opiniones tienen gran acogida dentro de la sociedad buscando llamar la atención a individuos que se sienten identificados con tal o cual "influencer"

2.4.3 Estrategia basada frente a la competencia. Realizar una estrategia de posicionamiento y diferenciación frente a la competencia se basa en la capacidad que tiene una marca en explotar las ventajas competitivas y los atributos que comparándolos con otras marcas ya establecidas pueden ser superiores y de

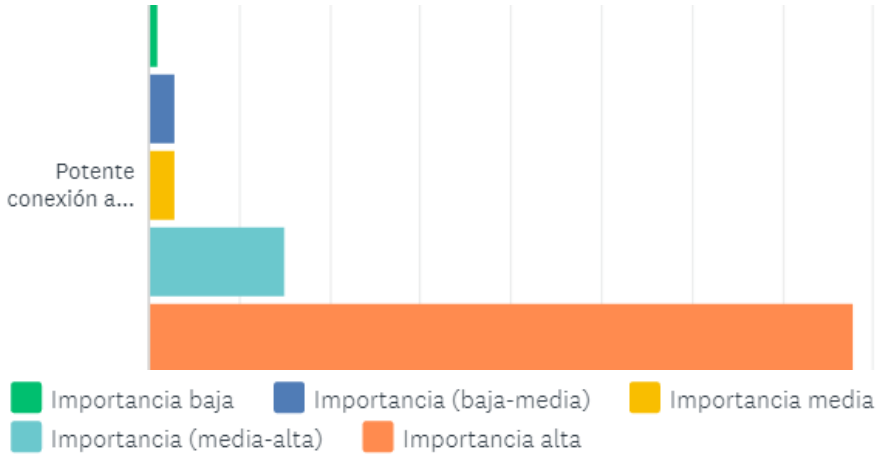
mejor calidad, consiguiendo de ésta manera que los clientes tengan en su mente dichos atributos por encima de los atributos de las demás marcas.

En el caso de Knowmads Co, las ventajas y atributos a destacar son muy claras en cuanto a los servicios que se tiene en mente ofrecer a los consumidores, tomando en cuenta el objetivo del proyecto, entre éstos atributos se puede mencionar que Knowmads Co, a diferencia de otros establecimientos y en base a las encuestas realizadas correspondientemente tendrá como principales servicios los siguientes:

- Potente conexión a internet
- Ambiente creativo (música, comodidad de mesas, sillas y sofás, espacio luminoso)
- Charlas y conferencias acerca de emprendimiento y desarrollo de proyectos
- Variedad de bebidas calientes y frías
- Variedad de alimentos y snacks
- Gran cantidad de enchufes
- Pet Friendly

Dichos elementos fueron calificados mediante 5 niveles de importancia, en las encuestas realizadas para la investigación de mercado en cuanto a los servicios que el mercado objetivo considera necesario y de vital importancia para un proyecto de éste tipo, en base a las encuestas se recogió la siguiente información:

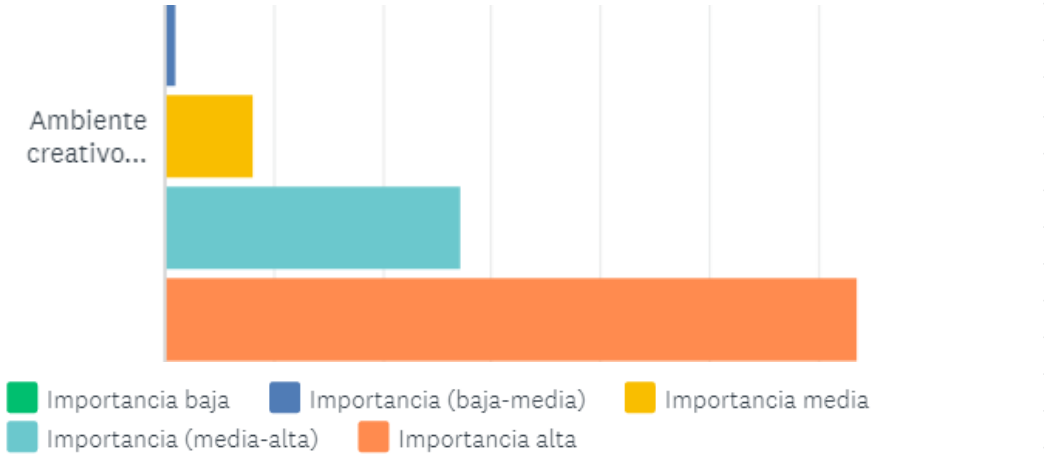
GRÁFICO 2
IMPORTANCIA DE UNA POTENTE CONEXIÓN DE INTERNET



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

La conexión a internet resultó ser uno de los elementos más importantes para el mercado objetivo, es decir para la comunidad knowmad, ya que en base la conexión potente de internet y sin interrupciones podrán tener una mejor experiencia y mejor desempeño de sus actividades.

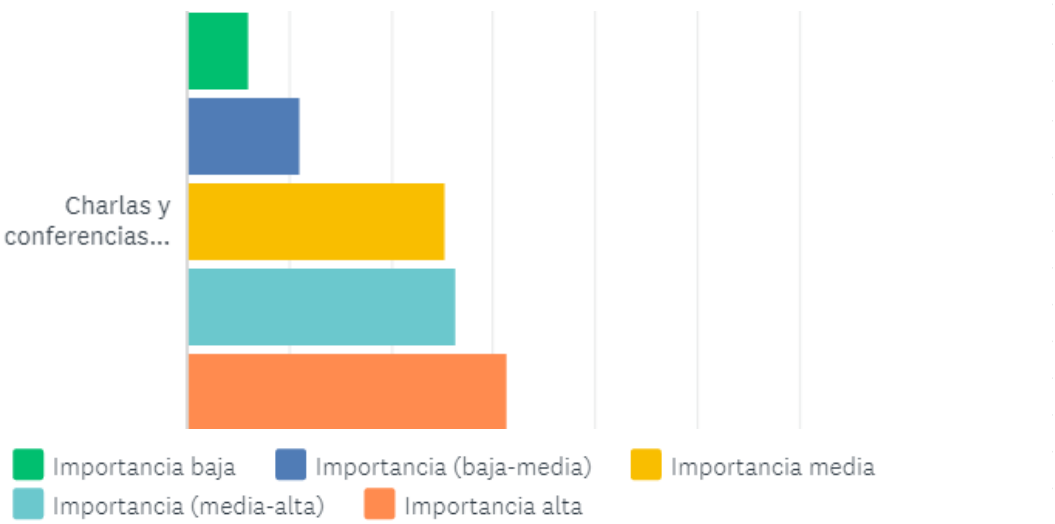
GRÁFICO 3
IMPORTANCIA DE UN AMBIENTE CREATIVO



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

El ambiente creativo también se considera como un elemento fundamental para el proyecto, debido a que es el lugar físico y las instalaciones que forman parte del customer experience que los consumidores vivirán.

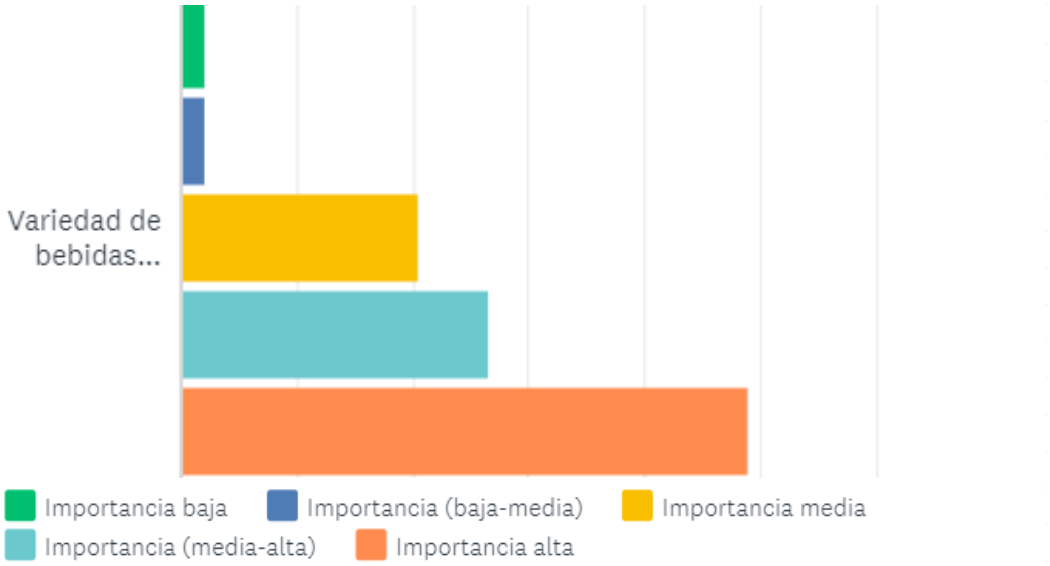
GRÁFICO 4
IMPORTANCIA DE CHARLAS Y CONFERENCIAS ACERCA DEL DESARROLLO DE PROYECTOS



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

Se puede ver que las charlas y conferencias relacionadas a temas de emprendimiento y desarrollo de proyectos tiene una importancias de un nivel medio alto y alto, el cual puede ayudar a la comunidad knowmad desarrolle de mejor manera sus ideas al punto de convertirlas en proyectos palpables.

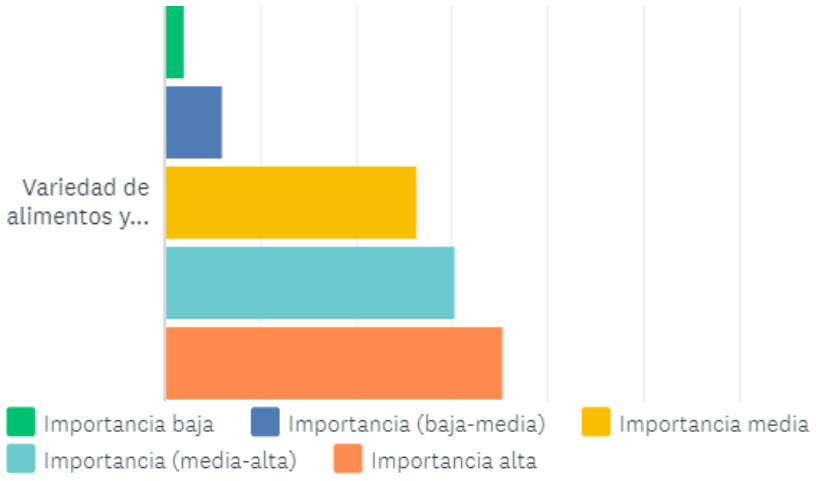
GRÁFICO 5
IMPORTANCIA DE VARIEDAD DE BEBIDAS FRÍAS Y CALIENTES



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

La variedad de bebidas, tanto frías como calientes también son de gran importancia para los consumidores, dentro de éstas bebidas, se pretende contar con una variedad para todo tipo de gustos y preferencias, desde bebidas a base de café, sean frías o calientes, como bebidas a base de frutas naturales como jugos y batidos.

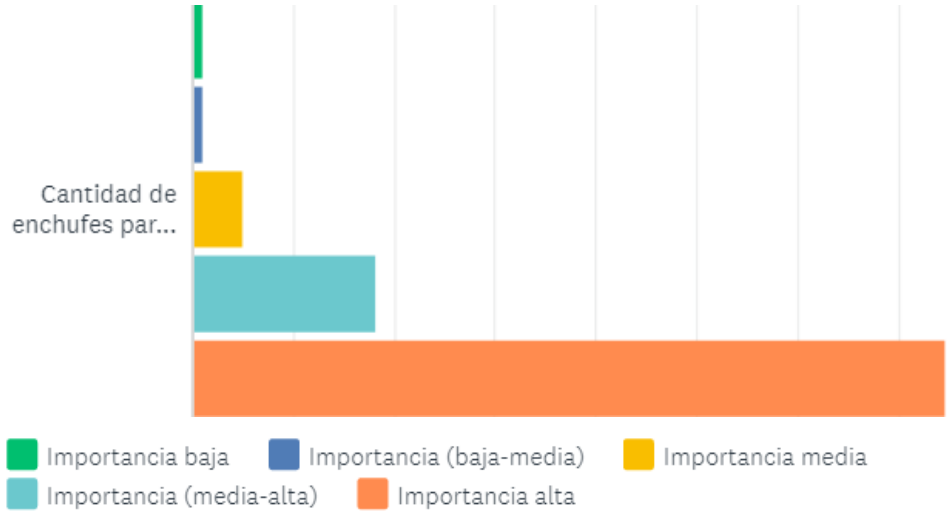
GRÁFICO 6
IMPORTANCIA DE VARIEDAD DE ALIMENTOS Y SNACKS



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

También se considera de un rango de importancia media y alta, la variedad de alimentos y snacks que se ofrecerá a los consumidores, teniendo en cuenta que la variedad debe ser pensada para todos tipo de gustos, desde platos salados a dulces como también platos vegetarianos y veganos.

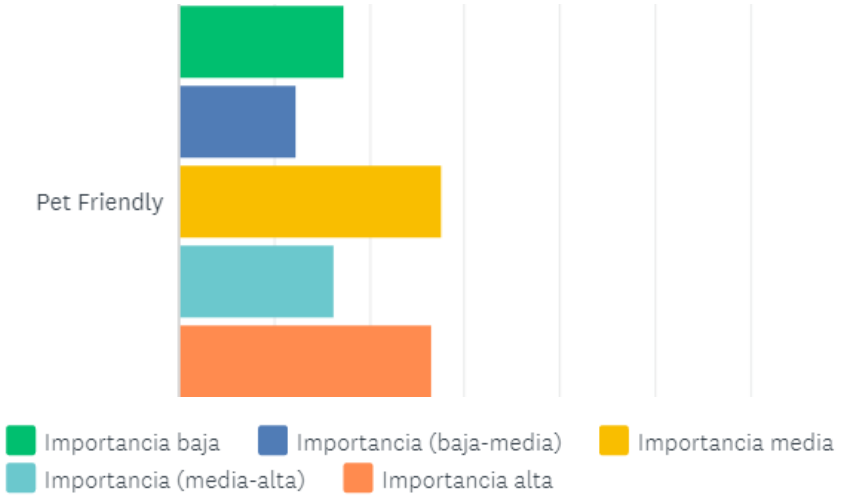
GRÁFICO 7
IMPORTANCIA DE LA CANTIDAD DE ENCHUFES PARA DISPOSITIVOS ELETRÓNICOS



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

Se puede observar claramente que la cantidad de enchufes es un elemento de importancia alta, debido a la cantidad de dispositivos electrónicos que tienen los knowmads, debido a esto es de vital importancia que el número de enchufes sea el adecuado para el correcto funcionamiento y carga de dichos dispositivos que forman parte del estilo de vida del mercado objetivo del proyecto.

GRÁFICO 8
IMPORTANCIA DE QUE EL ESTABLECIMIENTO SEA PETFRIENDLY



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

Como último elemento de la encuesta y no menos importante, se observa que en lo que respecta a que Knowmads Co, sea un lugar en el cual las mascotas sean bienvenidas, el mercado objetivo muestra que su importancia es de un nivel medio, el cual también será considerado en la implementación del establecimiento.

2.4.4 *Estrategia basada en estilos de vida.* Ésta cuarta estrategia de posicionamiento y diferenciación a utilizarse en éste proyecto, se centra en enfocarse y dirigirse a los intereses y actitudes de los consumidores, es decir precisamente dirigirse a ellos según el estilo de vida que poseen, con el uso de esta estrategia, se tiene como objetivo captar un espacio dentro de la mente de los consumidores los cuales relacionarán a Knowmads Co como parte de su diario vivir, y como un espacio el cual consta dentro de su estilo y nivel de vida.

Redundando un poco, el estilo de vida del mercado objetivo de éste proyecto se centra en el perfil knowmad, cuyo concepto ha sido desarrollado por el Ph.D. John Moravec, fundador y principal miembro de Education Futures así como el principal autor y editor del libro “Knowmad society” en el cual los engloba como personas jóvenes o adultas de espíritu libre, con un gran talento digital, sin cargas sociales o familiares, (por ser aún

jóvenes o en el caso de los adultos porque sus hijos son lo suficientemente grandes como para contar como una carga familiar) totalmente flexibles, adaptables y sociables que valoran su libertad enfocada en la gestión de su tiempo y trabajo, cuya motivación es aportar su talento y conocimiento, de tal manera que utilizan la tecnología y sacan provecho de ella teniendo presente que la suma y la colaboración conlleva a mejores resultados y miran al trabajo como una pasión y generador de su energía diaria, de tal manera que se proyectan como jóvenes emprendedores y autónomos que dan nacimiento a un "Imperio Nómada" innovador, imaginativo, creativo, colaborador con casi cualquier persona, momento y lugar.

2.5 Investigación de la Oferta y Demanda

Considerando que dentro del Ecuador, no existe el censo o las cifras específicas las cuales determinen la existencia de oferta y demanda para un proyecto similar al que se piensa desarrollar, se puede considerar que los establecimientos tanto como cafeterías y de co-working, se posicionan en la sección de servicios como tal, dentro de ésta sección se pueden encontrar en la categoría de todas las actividades de alojamiento y comida, es decir, que los datos que se han obtenido para el presente análisis tienen la capacidad de generar una idea del comportamiento de interacción que tiene el mercado al cual se piensa entrar, pero, teniendo claro que estos datos no involucran un patrón específico del comportamiento del consumidor dentro de éste mercado.

Del mismo modo, y en relación a lo mencionado anteriormente, no existen datos concisos como tal, del comportamiento y desenvolvimiento de los competidores dentro del mercado, como por ejemplo frecuencia de visitas a los establecimientos, consumo promedio de los mismos, o datos de ventas per ce.

Pero, si es posible tener una idea del mercado en base a estudios previos realizados y a las encuestas desarrolladas en base a la muestreo calculado en el puntos anteriores.

*2.5.1 Análisis de la oferta***.** Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, es posible ver que consta de una gran cantidad de establecimientos, tanto como cafeterías y

establecimientos dedicados específicamente a actividades de co-working, los cuales en conjunto se podría decir que pueden tener servicios similares para el mismo mercado objetivo.

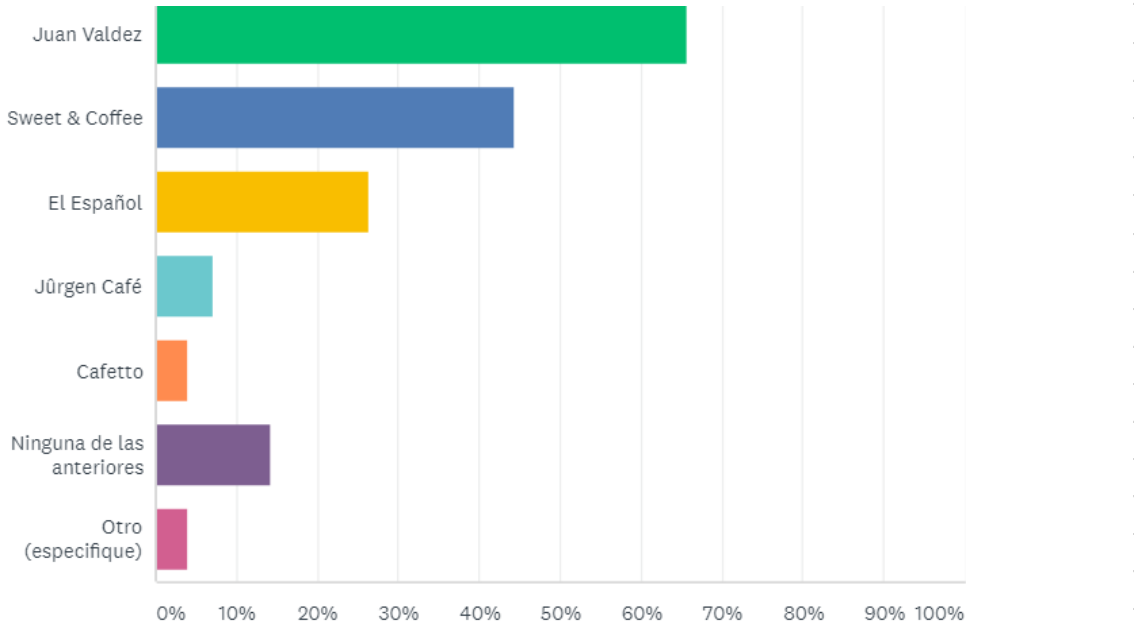
Teniendo en cuenta esto, es posible decir que dentro de éste sector, las características del mercado son una libre competencia, ya que cada uno de éstos establecimientos busca tener un valor agregado ya sea en precios, calidad o servicio del producto, cuyo objetivo es indudablemente tener la capacidad de abarcar la mayor cantidad de clientes.

Es fundamental tener conocimiento de que para éste proyecto como tal, la competencia directa es menor, ya que tanto cafeterías como sitios de co-working, brindas servicios separados, ya que la creación de una cafetería workplace trata de combinar ambos espacios si se lo quiere llamar así, pero con un toque altamente diferenciador como corresponde al lado intelectual y de superación personal y laboral.

Ahora bien, entrando directamente al tema de competencia, se considera que la competencia a tomar en cuenta para éste análisis son sin dudar las franquicias de cafeterías ya establecidas en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito, ya que debido a su posicionamiento tienen una mayor visibilidad y acogida por el mercado, y que al mismo tiempo brindan, se podría decir, que un nivel de seguridad y confort por parte de los clientes de dichas marcas.

Como tal, se ha considerado ciertos establecimientos entre cafeterías y establecimientos de co-working, como las más representativas, en base a las encuestas realizadas, como se muestra en la siguiente tabla, se puede visualizar las marcas más representativas dentro del mercado objetivo, debido a su posicionamiento dentro del mercado y a su nivel de participación dentro de la mente del consumidor:

GRÁFICO 9
NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CAFETERIAS TRADICIONALES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

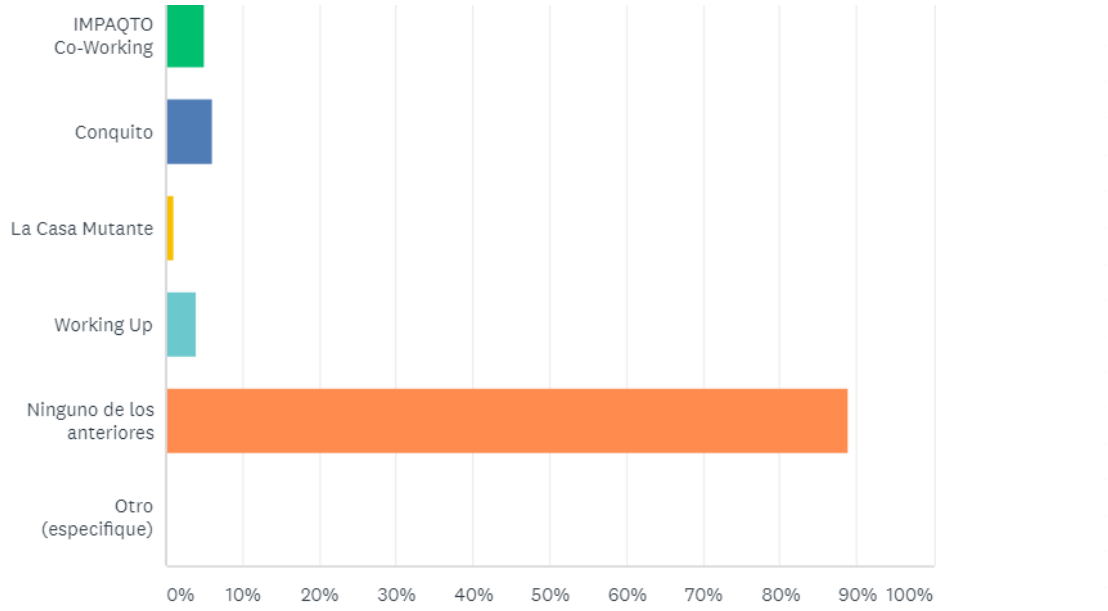


Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

En base al gráfico, se considera que la competencia directa en el sector de cafeterías son, Juan Valdez y Sweet & Coffee principalmente y posterior con un menor porcentaje se observa a El Español de acuerdo a las encuestas realizadas.

Como se ha dicho anteriormente, también se debe considerar la competencia dentro del sector de establecimientos de co-working, para lo cual, se ha realizado el respectivo análisis, partiendo también de las encuestas realizadas al mercado objetivo en base a la muestra calculada, para lo cual se observa el gráfico siguiente:

GRÁFICO 10
NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CO-WORKING EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

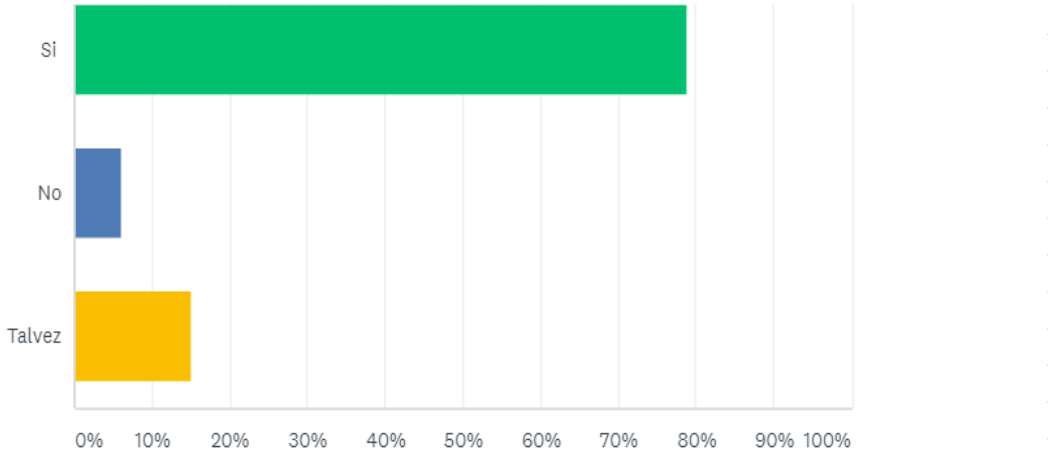
En base al gráfico presentado, se observa que la mayor competencia como parte de los establecimientos que ofrecen directamente servicios de co-working, son, Conquito con un 6.06% de participación dentro de la muestra calculada, seguido por Impaqto Coworking con un porcentaje del 5.05%, y en tercer lugar pero no menos importante, se encuentra Working Up con el 4.04%. Como un punto realmente positivo dentro de éste gráfico, se observa que el 88.89% de la muestra encuestada, no frecuenta ninguno de los espacios de co-working mencionados, ni algún otro que no se encuentre en el listado, dejando en evidencia que dentro de éste mercado, no existe una gran competencia si se puede verlo de esa manera.

2.5.2 Análisis de la demanda. Teniendo en cuenta como base principal el concepto y definición de demanda, se puede definir a la misma como la cantidad tanto de bienes y servicios que pueden ser adquiridos por los consumidores quienes tengan el interés y la necesidad de adquirirlos independientemente la razón de decisión de los mismos, éstos bienes y servicios pueden ser adquiridos en

diferentes lugares y a diferentes precios, según sea la conveniencia del consumidor.

Para dicho análisis se puede tener en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, para esto se puede observar en la tabla , que en relación a los encuestados totales, el 79% frecuentarían Knowmads Co, debido a ser un establecimiento el cual brinde un ambiente que busque explotar la creatividad, y en el cual se pueda generar y desarrollar ideas de emprendimiento, como también desempeñar el desarrollo de proyectos y actividades laborales, el 15% tal vez frecuentarían y sólo el 6% de los encuestados no visitarían un proyecto como el que se encuentra en desarrollo, es decir que la demanda para éste proyecto se encuentra en un nivel más que aceptable.

GRÁFICO 11
NIVEL DE ACOGIDA POR PARTE DEL MERCADO OBJETIVO

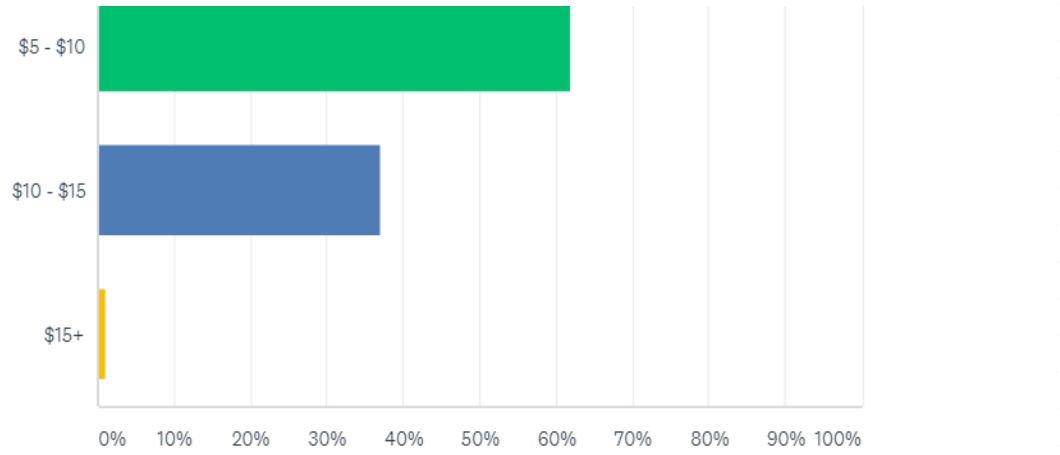


Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

Si se realiza el respectivo análisis del mercado objetivo en relación a las encuestas realizadas, es posible determinar el tamaño del mercado, teniendo en cuenta que la población objetiva es de 134999 habitantes y el porcentaje de aceptación de la muestra es del 79% y un 15% de aceptación parcial o duda, se puede calcular que un total de 106650 personas se encuentran interesados en frecuentar un establecimiento como el del proyecto en cuestión.

Ahora bien, si se combierte ese número de personas a un ámbito monetario, y basándose también en las encuestas realizadas, específicamente en la pregunta sobre el precio que están dispuestos los consumidores a pagar por visita, se determina que el 62% de los encuestados están dispuestos a pagar por visita un rango de entre $5.00 a $10.00, y el 37% un rango de entre $10.00 a $15.00, por consiguiente, teniendo en cuento estos datos, tanto de porcentaje que frecuentaría el establecimiento y los rangos de precio, se calculó que en términos monetarios la demanda está en un monto de $399.600.

GRÁFICO 12
RANGO DE PRECIO POR VISITA AL ESTABLECIMIENTO



Fuente: Encuestas sobre el nivel de acogida del proyecto
Elaborado por: El Autor

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO

3.1 Planeación de estructura

Según Baca (2010) El estudio organizacional y técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

El tipo de empresa seleccionado para el proyecto en cuestión será el de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L), esto quiere decir que ésta empresa debe ser constituida por un mínimo de socios de 2 personas y un máximo de 20 socios, los cuales las obligaciones de la empresa se limitan al capital aportado por cada uno de ellos.

A continuación se muestran las principales características de éste tipo de empresa:

- El capital aportado por los socios se encuentra representado por participaciones sociales y no precisamente por acciones, así que éstas no pueden ser incorporadas en título ni en valores

- El órgano de mando de éste tipo de empresa se encuentra compuesto por la Junta General de Socios y por la Gerencia, es decir que éste tipo de empresa no tiene un Directorio.

- Por último, la administración y la representación de éste tipo de empresa, puede estar a cargo ya sea de uno o de más gerentes, y éstos a su vez pueden ser tanto socios como no.

Ahora bien la planeación de estructura de la organización se basa fundamentalmente en el cómo se debe organizar una empresa o negocio, para que éste sea capaz de funcionar eficazmente, para lo cual es necesario identificar, las diferente relaciones internas que existen dentro de la organización, ya sean éstas a nivel individual, como también a nivel

de grupo. Debido a que cada empresa es distinta de otra, es posible observar que cada una de ellas trabajan con filosofías que son difíciles de cambiar, y debido a que los colaboradores son parte de la empresa, tienden a ser parte activa de dicha filosofía y proceso de desarrollo de la misma, para esto, es indispensable considerar que existen factores que contribuyen a moldear la estructura de la organización como tal, dentro de éstos factores se encuentran:

- Comunicación entre los colaboradores y grupos internos
- Control efectivo sobra cada una de las actividades de los colaboradores dentro de la organización
- Manera correcta de lograr los resultados previstos
- Como evitar que existe dispersión o mal desarrollo del recurso humanos de la organización.

Ahora bien, entrando más a profundidad dentro de la planificación de la estructura de la organización, es lógico con que, el proyecto en desarrollo debe contar con un organigrama del mismo, es decir que Knowmads Co, debe contar con un mapa de procesos el cual provea la visibilidad adecuada de cómo estar conformada la organización para un correcto funcionamiento y delegación de tareas y responsabilidades de cada miembro del organigrama.

Dicho organigrama debe tener presente la naturaleza temporaria del proyecto, el cual se ha establecido en al menos 5 años, debido también a las proyecciones financieras que se realizarán más adelante. Se debe tener en cuenta también, que, durante estos cinco años del proyecto, indudablemente pueden surgir variaciones en el número de colaboradores que el proyecto puede llegar a necesitar durante su ciclo de vida, ya que las organizaciones buscan promover el trabajo en equipo interdisciplinarios que aporten al desarrollo y al crecimiento de las mismas.

Ahora bien, para el proyecto de la creación de una cafetería workplace en Quito, se ha decidido basar al proyecto en una estructura funcional que se detalla a continuación:

TABLA 5
CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

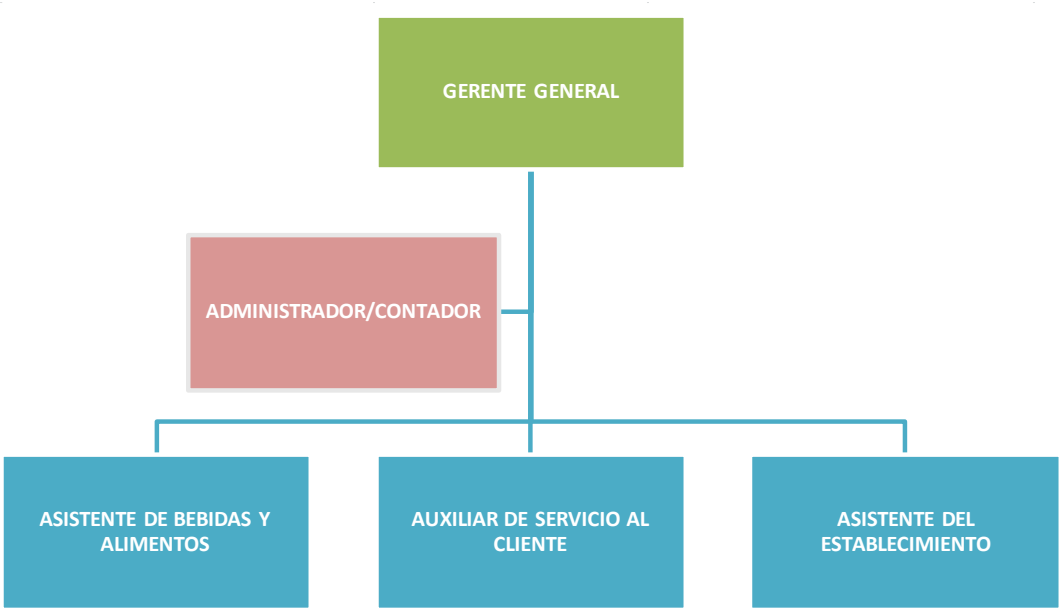
Depende	➤	Jefe del proyecto
Dedicación de Tiempo de Trabajo	➤	Tiempo Completo al proyecto
Definición de Objetivos, Metas y Tareas	➤	Jefe del proyecto
Evaluación del Desempeño	➤	Jefe del proyecto
Posibilidad de conflicto de intereses entre jefes	➤	Nula o reducida
Estructura de Costos	➤	Elevada
Dificultar de reubicación al finalizar el Proyecto	➤	Mayor dificultad

Fuente: Diseño y Evaluación de Proyectos (Diego Serrano)
Elaborado por: El Autor

3.2 Administración del talento humano

3.2.1 Estructura organizacional

GRÁFICO 13
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

3.2.2 Funciones y puestos. Las funciones del puesto de trabajo es el conjunto de las tareas de rutina o actividades que deben ser llevadas a cabo por una persona que se encuentra en un determinada posición de trabajo.

Las ventajas que tiene tener claras las funciones de un puesto de trabajo es facilitar la redacción de este punto en los currículums que se receptarán. A la hora de CV muchos candidatos incluyen las principales tareas que realizaban en sus empleos anteriores, por lo que tener claras las funciones y tareas permite redactar el apartado de experiencia laboral de un CV de una forma más sencilla.

A continuación se detallan las funciones de los puestos a considerar dentro del proyecto en desarrollo.

Funciones de Gerente

- Planificar, dirigir, organizar, controlar y evaluar el buen funcionamiento del lugar y de sus trabajadores.
- Reclutar, entrevistar, contratar, capacitar, supervisar, dado el caso, despedir a los trabajadores.
- Controlar gastos propios de la operatividad del lugar.
- Gestionar la documentación para la obtención de licencias, permisos etc.
- Revisar la contabilidad.
- Coordinar el suministro de alimentos, bebidas y demás insumos necesarios.
- Cumplir con los estándares y legislación sanitaria y de manipulación de alimentos.
- Fijar los horarios de trabajo y días de descanso de los empleados.
- Resolver riesgos o condiciones de inseguridad en el caso que se presentara en la instalación.
- Instaurar un ambiente laboral de trabajo agradable tanto para el goce de los clientes, como para el del personal.
- Desarrollar estrategias de mercado, como implementación de campañas de publicidad, planificar eventos de capacitación tanto para los clientes como el personal.
- Atender solicitudes de los trabajadores.

Administrador

- Manejar la contabilidad del lugar.
- Exponer resultados mensuales, bimensuales y anuales de todos los movimientos financieros de la cafetería.
- Registrar los ingresos y egresos de la empresa.
- Dirigir el manejo de los asistentes.
- Revisar que la cafetería y los platillos cumplan con su presentación
- Rendir cuentas sobre el dinero de las provisiones consumidas por el público durante el día.
- Determinar las provisiones que hagan falta formulando sus requisiciones y reportándolas a Gerencia.

Asistente de bebidas y productos

- Procurar la higiene de la cocina tanto de los alimentos como el instrumental.
- Conservar, y administrar el equipamiento de los servicios de cocina.
- Actuar bajo normas de seguridad, higiene y protección.
- Reportar inconvenientes que puedan presentar los productos o insumos del servicio para garantizar la calidad del mismo.
- Actuar bajo normas de seguridad, higiene y protección
- Preparar y exponer elaboraciones propias de la oferta de la cafetería.
- Recibir la solicitud del pedido.
- Verificar la existencia y el buen estado de los diferentes alimentos.
- Realizar la preparación de las distintas bebidas y comida que soliciten los clientes.
- Entregar al Auxiliar de servicio al cliente el pedido solicitado.

Auxiliar de servicio al cliente

- Gestionar los pedidos de los clientes.
- Despejar dudas o inquietudes a los clientes sobre los productos y servicios que se brindan en el lugar.
- Entregar las cartas para que el cliente pueda tomar alguna orden o petición.
- Entregar el pedido al Asistente de comida y bebidas para que este se haga cargo de la preparación.
- Servir a los clientes los pedidos.
- Permanecer pendiente de las peticiones del cliente
- Usar un lenguaje positivo para alentar a los clientes para completar sus órdenes.
- Brindar un trato personalizado.

Asistente de instalación

- Brindar soporte técnico continuo de los aparatos electrónicos, dentro del alcance de la especialidad de la persona a cargo.
- Instalar, montar y desmontar y transportar enlaces o equipos electrónicos.
- Ejecutar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de ser necesario.
- Estar al tanto de la limpieza de mesas, cubículos y de toda la cafetería en sí, para una buena imagen de la misma.
- Instalar equipos que los clientes vayan a utilizar.
- Registrar y organizar las actividades o eventos que se vayan a tener lugar en la cafetería, así como tener listo los equipos pertinentes para los mismos.
- Cerrar la cafetería, revisando que los hornos, luces y aparatos electrónicos estén debidamente apagados y que el sistema de alarmas esté activado.

3.2.3 Descripción funcional y perfil por puestos

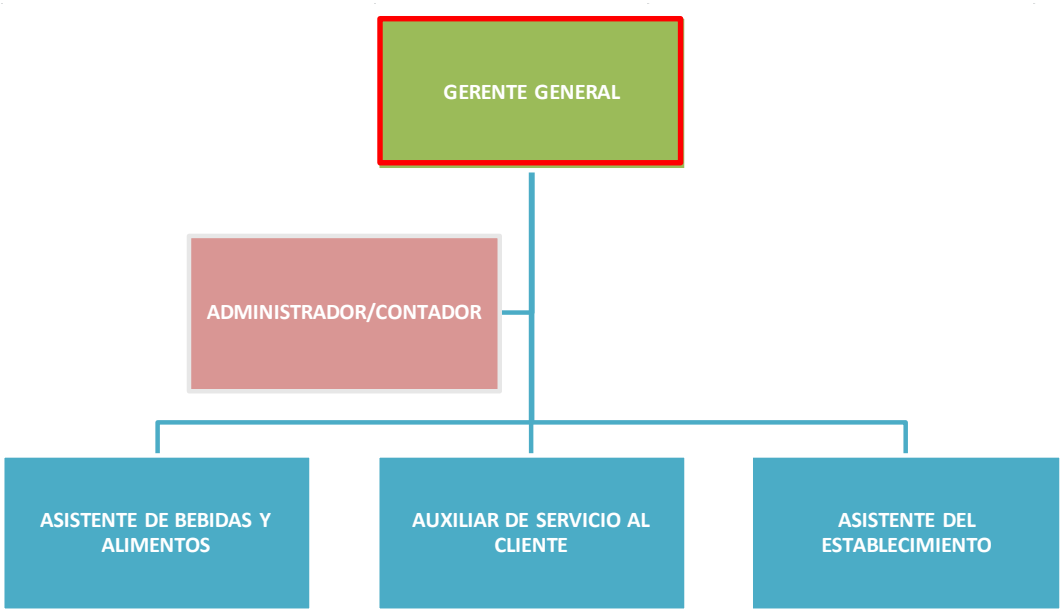
A) GERENTE GENERAL

- **Identificación del Cargo de Gerente**

Título del Cargo	:	Gerente
Área/ Departamento/Unidad	:	Gerencia
Cargo de Supervisor Inmediato	:	Dueño de la empresa
Cargos que Supervisa		Administrador/Contador

- **Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**

GRÁFICO 14
ESTRUCTURA ORGÁNICA (GERENTE)



Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Propósito o misión del Cargo:**

Dirigir la operación total del restaurante, de efectuar mejoras en los procesos, y de velar por que se cumplan con los estándares de calidad a través de un liderazgo impecable

- **Descripción de Funciones**

TABLA 6
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (GERENTE)

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Planificar, dirigir, organizar, controlar y evaluar el buen funcionamiento del establecimiento y de sus colaboradores	2	5	5	27
2	Controlar gastos propios de la operatividad del lugar.	2	5	5	27
3	Gestionar la documentación para la obtención de licencias, permisos etc	1	5	4	21
4	Revisar la contabilidad	2	5	5	27
5	Cumplir con los estándares y legislación sanitaria y de manipulación de alimentos	2	5	4	22
6	Fijar los horarios de trabajo y días de descanso de los empleados	1	4	4	17
7	Desarrollar estrategias de mercado, como implementación de campañas de publicidad, planificar eventos de capacitación tanto para los clientes como el personal	2	5	5	27

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendentemente por importancia.

En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 17 / 27.

- **Tiempo de Adaptación al cargo:**

  Tres meses

- **PERFIL DEL CARGO**

TABLA 7
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO (GERENTE)

Requerido	:	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad, Auditoría, Tributación; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.
Preferido	:	Maestría / Especialización Superior en Administración de empresas.

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Experiencia total requerida para el cargo**

0 a 1 año	
1 a 3 años	
3 a 5 años	x
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	x

- **PERFIL POR COMPETENCIAS**

  Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

TABLA 8
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (GERENTE)

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de decisiones	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	3

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

TABLA 9
COMPETENCIAS TÉCNICAS (GERENTE)

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Administración de empresas, Finanzas, Presupuestos, Flujo de Caja, Contabilidad General y de Costos, Planificación Presupuestaria.	4
Conocimientos en Legislación Tributaria, Contratación Pública.	4
Destreza en estrategias de mercado, posicionamiento de marcas, innovación de negocios.	4

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

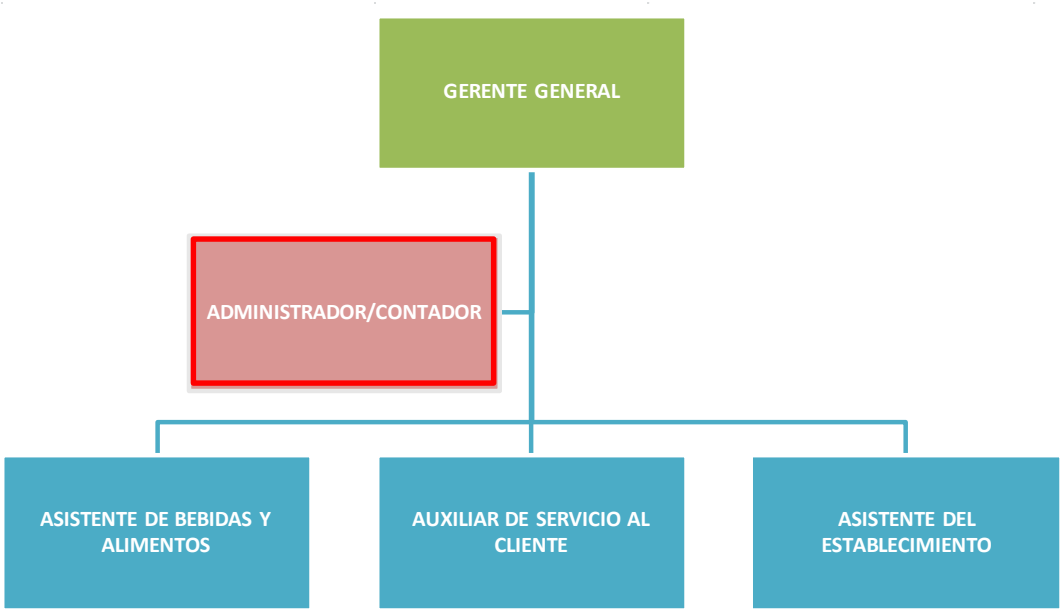
B) ADMINISTRADOR CONTADOR

- **Identificación del Cargo:**

Título del Cargo	:	Administrador/Contador
Área/ Departamento/Unidad	:	Administrativa
Cargo de Supervisor Inmediato	:	Gerente General
Cargos que Supervisa		Asistente de Bebidas y Alimentos Auxiliar de Servicio al Cliente Asistente del Establecimiento

- **Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**

GRÁFICO 15
ESTRUCTURA ORGÁNICA (ADMINISTRADOR)



Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Propósito o misión del Cargo:**

  Coordinar, dirigir y ejecutar las actividades pertenecientes a la operatividad del establecimiento, de la misma manera, velar por el cumplimiento de las políticas, además de motivar y supervisar al personal a cargo.

- **Descripción de Funciones:**

TABLA 10
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (ADMINISTRADOR/CONTADOR)

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Manejar la contabilidad del lugar.	2	5	5	27
2	Exponer resultados mensuales, bimensuales y anuales de todos los movimientos financieros de la cafetería	2	5	5	27
3	Registrar los ingresos y egresos de la empresa	2	5	5	27
4	Dirigir el manejo de los asistentes	2	5	4	22
5	Revisar que el establecimiento y los platillos cumplan con su presentación	2	5	4	22
6	Rendir cuentas sobre el dinero de las provisiones consumidas por el público durante el día	2	4	4	18
7	Determinar las provisiones que hagan falta formulando sus requisiciones y reportándolas a Gerencia	1	4	4	17

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

(a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendentemente por importancia.

(b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 17 / 27.

- **Tiempo de Adaptación al cargo:**

  Tres meses

- **PERFIL DEL CARGO**

TABLA 11
FORMACIÓN ACADÉMICA (ADMINISTRADOR/CONTADOR)

Requerido	:	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
Preferido	:	Carrera universitaria culminada.

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Experiencia total requerida para el cargo**

0 a 1 año	
1 a 3 años	x
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	x

- **PERFIL POR COMPETENCIAS**

  Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

TABLA 12
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ADMINISTRADOR/CONTADOR)

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de decisiones	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

TABLA 13
COMPETENCIAS TÉCNICAS (ADMINISTRADOR/CONTADOR)

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Administración de empresas, Finanzas, Presupuestos, Flujo de Caja, Contabilidad General y de Costos, Planificación Presupuestaria.	4
Conocimientos en Legislación Tributaria, Contratación Pública.	3
Destreza en estrategias de mercado, posicionamiento de marcas, innovación de negocios.	3

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

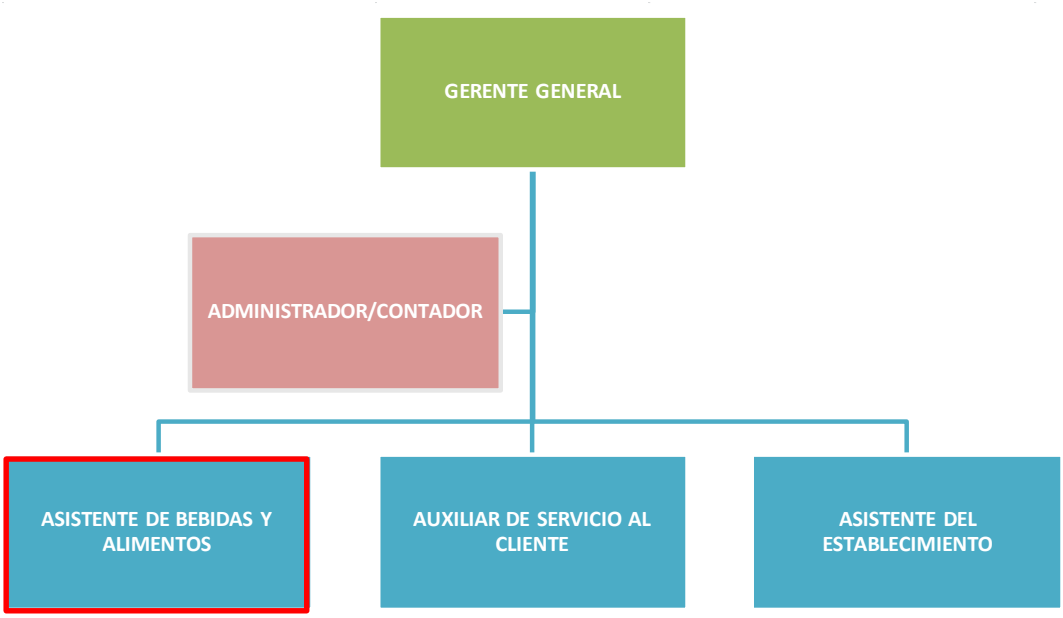
C) ASISTENTE DE BEBIDAS Y ALIMENTOS

- **Identificación del Cargo:**

Título del Cargo	:	Asistente de Bebidas y Alimentos
Área/ Departamento/Unidad	:	Alimentos y Establecimiento
Cargo de Supervisor Inmediato	:	Administrador/Contador
Cargos que Supervisa		N/A

- **Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**

GRÁFICO 16
ESTRUCTURA ORGÁNICA (ASISTENTE DE BEBIDAS Y ALIMENTOS)



Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Propósito o misión del Cargo:**

Realizar a modo cualificado la planificación, organización y ejecución de todas las tareas propias de la cafetería, tanto de bebidas como alimentos, de modo que el cliente quede satisfecho.

- **Descripción de Funciones:**

TABLA 14
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (ASISTENTE DE BEBIDAS Y ALIMENTOS)

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Procurar la higiene de la cocina tanto de los alimentos como el instrumental	2	5	3	17
2	Actuar bajo normas de seguridad, higiene y protección	2	5	3	17
3	Reportar inconvenientes que puedan presentar los productos o insumos del servicio para garantizar la calidad del mismo	2	4	3	14
4	Preparar y exponer elaboraciones propias de la oferta de la cafetería	2	5	3	17
5	Verificar la existencia y el buen estado de los diferentes alimentos	2	4	3	14
6	Realizar la preparación de las distintas bebidas y comida que soliciten los clientes	2	5	4	22
7	Entregar al Auxiliar de servicio al cliente el pedido solicitado	2	5	2	12

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendentemente por importancia.

b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 12 / 22.

- **Tiempo de Adaptación al cargo:**

  Tres meses

- **PERFIL DEL CARGO**

TABLA 15
FORMACIÓN ACADÉMICA (ASISTENTE DE BEBIDAS Y ALIMENTOS)

Requerido	:	Conocimientos básicos de preparación de bebidas frías y calientes, como alimentos y manejo de máquinas e insumos de cafetería.
Preferido	:	Carrera universitaria completa o cursando (Cursos y estudios en la rama del barismo)

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Experiencia total requerida para el cargo**

0 a 1 año	x
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	x

- **PERFIL POR COMPETENCIAS**

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

TABLA 16
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ASISTENTE DE BEBUIDAS Y ALIMENTOS)

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de decisiones	2
Persuasión	1
Pensamiento crítico	2
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	2
Pensamiento conceptual	2
Pensamiento analítico	3
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

TABLA 17
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ASISTENTE DE BEBUIDAS Y ALIMENTOS)

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en gastronomía y mercado de alimentos y bebidas	2
Conocimientos en normas de higiene y salud alimenticia	4
Destreza en conocimientos y técnicas de barismo	2

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

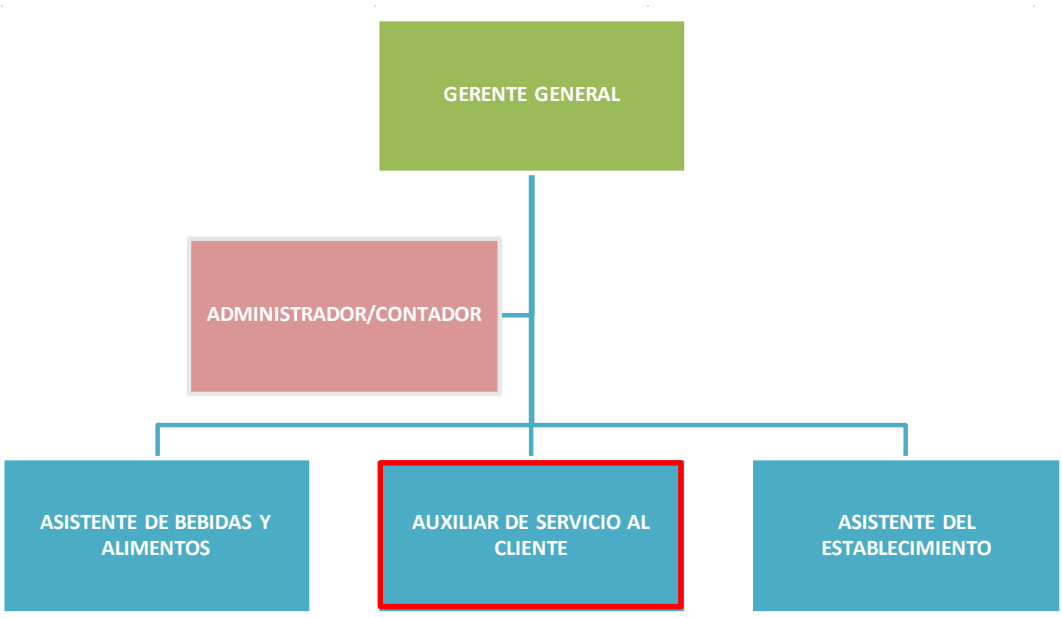
c) AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE

- **Identificación del Cargo:**

Título del Cargo	:	Auxiliar Servicio al Cliente
Área/ Departamento/Unidad	:	Atención al Cliente
Cargo de Supervisor Inmediato	:	Administrador/Contador
Cargos que Supervisa	:	N/A

- **Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**

GRÁFICO 17
ESTRUCTURA ORGÁNICA (UXILIAR SERVICIO AL CLIENTE)



Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Propósito o misión del Cargo:**

  Atender a los clientes que requieran los servicios ofrecidos por el establecimiento, brindando a los mismos la atención más óptima sin dejar de lado la amabilidad y eficacia para contribuir al desarrollo y posicionamiento de la misma.

- **Descripción de Funciones:**

TABLA 18
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE)

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Gestionar los pedidos de los clientes	2	5	3	17
2	Despejar dudas o inquietudes a los clientes sobre los productos y servicios que se brindan en el lugar	2	5	3	17
3	Entregar las cartas para que el cliente pueda tomar alguna orden o petición	2	5	2	12
4	Entregar el pedido al Asistente de comida y bebidas para que este se haga cargo de la preparación	2	5	2	12
5	Servir a los clientes los pedidos	2	5	2	12
6	Permanecer pendiente de las peticiones del cliente	2	4	3	14
7	Brindar un trato personalizado	2	4	3	14

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendentemente por importancia.

En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 12 / 17.

- **Tiempo de Adaptación al cargo:**

  Tres meses

- **PERFIL DEL CARGO**

TABLA 19
FORMACIÓN ACADÉMICA (AUCILIAR SERVICIO AL CLIENTE)

Requerido	:	Bachiller.
Preferido	:	Carrera universitaria completa o cursando

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Experiencia total requerida para el cargo**

0 a 1 año	x
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	x

- **PERFIL POR COMPETENCIAS**

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

TABLA 20
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de decisiones	1
Persuasión	3
Pensamiento crítico	2
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	3
Pensamiento conceptual	2
Pensamiento analítico	2
Innovación y Desarrollo	2
Trabajo en Equipo	4

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

TABLA 21
COMPETENCIAS TÉCNICAS (AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en atención al cliente y gestión de calidad	4
Conocimientos en normas de higiene y salud alimenticia	4

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

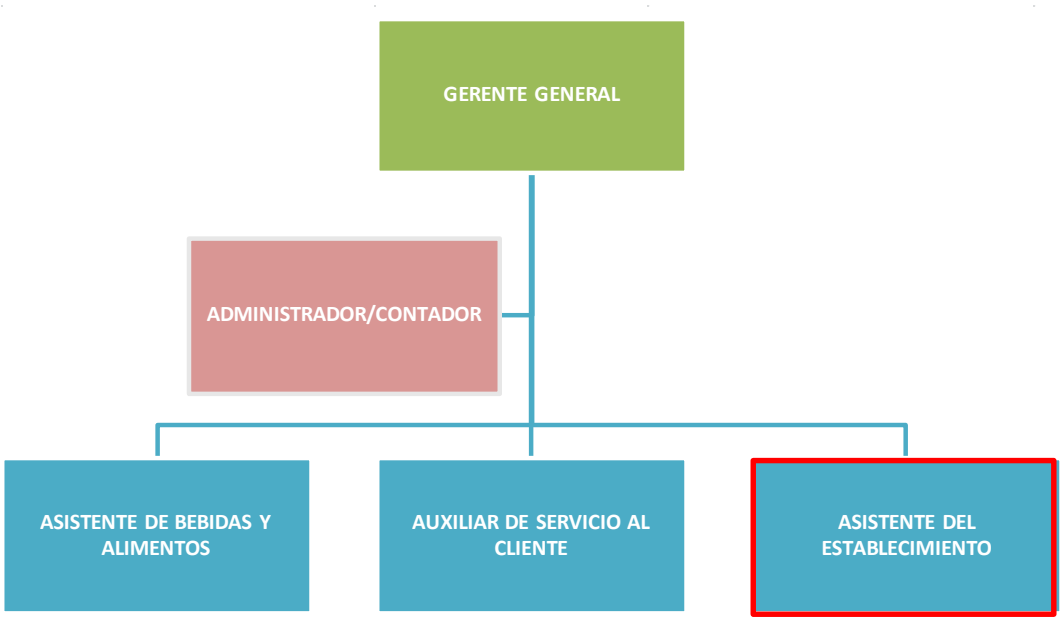
d) ASISTENTE DEL ESTABLECIMIENTO

- **Identificación del Cargo:**

Título del Cargo	:	Asistente del Establecimiento
Área/ Departamento/Unidad	:	Atención al Cliente
Cargo de Supervisor Inmediato	:	Administrador/Contador
Cargos que Supervisa	{	N/A

- **Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**

GRÁFICO 18
ESTRUCTURA ORGÁNICA (ASISTENTE DE ESTABLECIMIENTO)



Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Propósito o misión del Cargo:**

Efectuar la labor logística de soporte técnico y mantenimiento que se ofrece, en cuando a instalaciones técnicas y de equipos informáticas dentro del establecimiento.

- **Descripción de Funciones:**

TABLA 22
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (ASISTENTE DEL ESTABLECIMIENTO)

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Brindar soporte técnico continuo de los aparatos electrónicos, dentro del alcance de la especialidad de la persona a cargo	2	5	4	22
2	Instalar, montar y desmontar y transportar enlaces o equipos electrónicos.	1	5	4	21
3	Ejecutar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de ser necesario	2	4	5	22
4	Instalar equipos que los clientes vayan a utilizar	1	4	2	9
5	Registrar y organizar las actividades o eventos que se vayan a tener lugar en la cafetería, así como tener listo los equipos pertinentes para los mismos.	2	4	3	14

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendentemente por importancia.

b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 10 / 22.

- **Tiempo de Adaptación al cargo:**

  Tres meses

- **PERFIL DEL CARGO**

TABLA 23
FORMACIÓN ACADÉMICA (ASISTENTE DE ESTABLECIMIENTO)

Requerido	:	Bachiller.
Preferido	:	Carrera universitaria completa o cursando

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

- **Experiencia total requerida para el cargo**

0 a 1 año	x
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	x

- **PERFIL POR COMPETENCIAS**

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

TABLA 24
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (ASISTENTE DE ESTABLECIMIENTO)

COMPETENCIA	NIVEL
Toma de decisiones	1
Persuasión	2
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	3
Pensamiento conceptual	3
Pensamiento analítico	3
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

TABLA 25
COMPETENCIAS TÉCNICAS (GERENTE)

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos informáticos	4
Conocimientos en mantenimiento de equipos e instalaciones	4

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El Autor

3.3 Tamaño y distribución

Por tamaño del proyecto se entiende a la capacidad de producción en un período de referencia. Técnicamente, la capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener de unas instalaciones productivas por unidad de tiempo. El objetivo del análisis del tamaño se relaciona con la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Con qué capacidad instalada debe iniciar su operación el proyecto y cómo deberá variar esta capacidad durante la vida útil?

La definición del tamaño dependerá del tipo de proyecto que se esté considerando desarrollar, en el caso del proyecto en desarrollo, es decir de la creación de una cafetería workplace en la ciudad de Quito, se debe tomar en cuenta ciertos factores que ayudará a que el análisis del tamaño del proyecto se realice de una mejor manera, entre dichos factores se encuentran los siguientes:

- Población objetivo y demanda.
- Financiamiento.
- Tecnología.
- Localización.
- Estacionalidades y fluctuaciones.

3.4 Localización

La localización óptima de un proyecto como tal, es dicha localización la cual contribuye en mayor medida al logro de una mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, o a obtener el costo unitario mínimo, para lo cual, el objetivo primordial de este punto es, lograr determinar el sitio adecuado en donde se instalará la planta.

Según Baca (2010) El objetivo general de este punto es, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta. En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: La Macro localización y la Micro localización

3.4.1 Macro Localización. La macro localización como tal, es el estado de localización el cual tiene como principal propósito encontrar la ubicación que sea más ventajosa para implementar un proyecto, claro está, se debe determinar las características físicas y los indicadoras socioeconómicos con mayor relevancia hacia el proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha decidido realizar el análisis de tres posibles macro localizaciones para el desarrollo del proyecto, entre estas opciones se ha tenido en mente las siguientes: El sector de Cumbayá, el sector Centro norte de Quito y el sector de Carapungo, para lo cual se ha realizado una matriz ponderada con la cual será posible visualizar cuál de los tres sectores mencionados es el propicio para el proyecto en desarrollo. Para llegar a una conclusión acerca de la macro localización del proyecto se han tomado en cuenta como características relevantes las siguientes variables que serán utilizadas dentro de una matriz, cada una con un respectivo peso y ponderación.

- Transporte
- Entidades Financieras
- Materias primas
- Servicios básicos
- Centros de Negocios
- Hoteles
- Áreas verdes
- Actitud de la comunidad

TABLA 26
MATRIZ EFE VARIABLES DE MACRO LOCALIZACIÓN

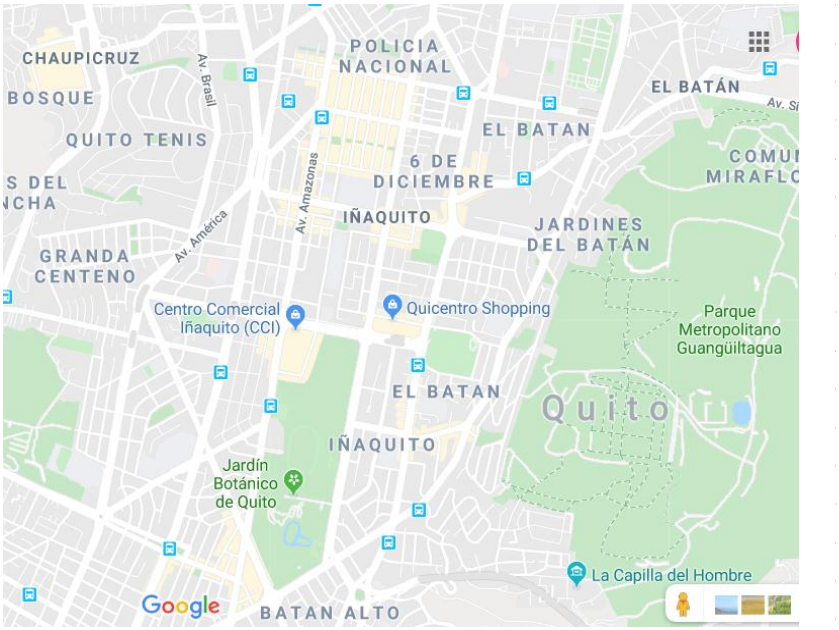
		CUMBAYÁ		*CENTRO NORTE DE QUITO*		*CARAPUNGO*	
VARIABLE	**CLASIFICACIÓN**	**PONDERACIÓN**	**PUNTUACIONES PONDERADAS**	**PONDERACIÓN**	**PUNTUACIONES PONDERADAS**	**PONDERACIÓN**	**PUNTUACIONES PONDERADAS**
Transporte	**3**	0,06	0,18	1	3	0,06	0,18
Materias Primas	**3**	0,07	0,21	0,07	0,21	0,07	0,21
Servicios Básicos	**4**	1	4	1	4	1	4
Centros de negocios	**4**	0,05	0,2	0,08	0,32	0,05	0,2
Entidades Financieras	**2**	0,07	0,14	0,08	0,16	0,06	0,12
Hoteles	**4**	0,03	0,12	1	4	0,01	0,04
Áreas Verdes	**3**	0,07	0,21	0,08	0,24	0,03	0,09
Actitud de la Comunidad	**4**	0,08	0,32	0,08	0,32	0,05	0,2
			5,38		**12,25**		**5,04**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Luego de realizar las ponderaciones correspondientes en las tabla anterior se ha determinado que la mejor ubicación para la creación de una cafetería workplace en la ciudad de Quito está dispuesta a desarrollarse en la localidad del Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito, dentro de la Provincia de Pichincha ya que es un sector el cual cuya puntuación ponderada total es de 12.25, la más alta de los otros dos sectores que se tiene como alternativa para el desarrollo del proyecto en cuestión

A continuación se muestra la macro localización del proyecto en el sector Centro Norte de Quito

IMAGEN 6
MACROLOCALIZACIÓN (CENTRO-NORTE DE QUITO)



Fuente: Google Search (2019)
Elaborado por: El autor

En cuanto a los factores de materia prima, el sector elegido, se cuenta con acceso fácil y rápido a distintos proveedores de los diferentes insumos que se brindarán dentro del establecimiento, así como también a una alta demanda lo cual es indispensable para el correcto funcionamiento y ejecución de las actividades que se deberán realizar en el establecimiento como parte del servicio que brindará.

Tomando en cuenta los factores mencionadas anteriormente, resulta factible la definición de dicha macro localización, ya que son puntos fuertes para el "core" principal del proyecto en desarrollo, ya que involucra variables que facilitarán la acogida por parte del mercado objetivo.

3.4.2 Micro Localización. Ahora bien, continuando con el punto de la micro localización, se debe tomar en cuenta, igual que en la macro localización, al menos tres opciones de micro localización, cada una de ellas basadas en un conjunto de factores claves que generen un plus al proyecto, para esto se ha decidido tomar en cuenta para el respectivo análisis a tres micro localizaciones como son el sector de la República del Salvador, el sector de la Plaza de las Américas y por último el sector de Iñaquito, dicho esto, se ha decidido tomar como factores de importancia alta los siguientes:

- Sector negocios
- Transporte Urbano
- Cercanía con avenidas principales
- Cercanía a entidades financieras
- Cercanía a empresas multinacionales
- Cercanía a lugares de entretenimiento
- Afluencia de personas
- Seguridad

TABLA 27
MATRIZ EFE VARIABLES DE MICRO LOCALIZACIÓN

		REPÚBLICA DEL SALVADOR		*PLAZA DE LAS AMÉRICAS*		*IÑAQUITO*	
VARIABLE	**CLASIFICACIÓN**	**PONDERACIÓN**	**PUNTUACIONES PONDERADAS**	**PONDERACIÓN**	**PUNTUACIONES PONDERADAS**	**PONDERACIÓN**	**PUNTUACIONES PONDERADAS**
Sector de Negocios	**4**	1	4	0,07	0,28	1	4
Transporte Urbano	**3**	1	3	0,07	0,21	1	3
Cercanía con Av. Principales	**3**	0,08	0,24	0,07	0,21	0,08	0,24
Cercanía a Entidades Financieras	**3**	0,08	0,24	0,06	0,18	0,09	0,27
Cercanía a Empresas Multinacionales	**2**	0,07	0,14	0,07	0,14	0,07	0,14
Cercanía a lugares de entretenimiento	**2**	0,09	0,18	0,08	0,16	0,07	0,14
Afluencia de personas	**4**	1	4	1	4	1	4
Seguridad	**4**	0,08	0,32	0,07	0,28	0,07	0,28
			12,12		**5,46**		**12,07**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Luego de realizar la respectiva matriz, se ha determinado que el sector de la República del Salvador es el más adecuado para el desarrollo del proyecto, ya que cuenta con un gran flujo de movimiento de personas del target objetivo de acuerdo al perfil knowmad, así como también, cuenta con cercanía y variedad de transporte tanto público como privado, es decir, buses, taxis, y próximamente el metro de la ciudad de Quito, los cuales de cierta manera brindan comodidad y facilidad para las visitas al establecimiento.

IMAGEN 7
MICROLOCALIZACIÓN (CENTRO-NORTE DE QUITO)



Fuente: Google Search (2019)
Elaborado por: El autor

Dentro del sector, existe también gran cantidad de estacionamientos y existe una alta proximidad a hoteles que albergan turistas de otras ciudades y países, de los cuales gran cantidad vienen a Quito por temas de negocios y laborales, así también se considera que éste sector tiene un alto nivel de seguridad tanto como para el negocio como para los clientes del mismo, así también cuenta con proximidad a centros comerciales como Mall El Jardín, Centro Comercial Iñaquito (CCI) y Quicentro Shopping. Así también, a entidades financieras y a centros de negocios, también se encuentra cercano a áreas verdes como lo es el Parque La Carolina, en el cual la afluencia de personas que gustan

de realizar deporte, como correr, caminar, etc, es alta, por lo cual es beneficioso para el proyecto.

En cuanto a la forma y tamaño del sitio, el establecimiento contará con espacios tanto de actividades individuales, como grupales, gran cantidad de enchufes para los dispositivos tecnológicos, así también, espacios de ambientación verde y espacios reservados destinados para reuniones o proyectos grupales que necesiten un poco más de privacidad.

También se tomará en cuenta los respectivos impuestos y permisos necesarios que el Municipio de Quito estipula para el correcto funcionamiento del establecimiento, tales como La LUAE (Licencia de Actividad Económica) emitida por el municipio, permisos por parte del cuerpo de bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, permiso de Intendencia, RUC, la respectiva afiliación al Seguro Social de los colaboradores del proyecto, permisos de CONQUITO y demás.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN

4.1 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es la que determinará los recursos tangibles e intangibles necesarios para la ejecución y la puesta en marcha del proyecto.

4.1.1 *Inversión en activos tangibles*. "Según Rosenberg (1997), Los activos fijos se definen como "la adquisición de medios de producción, siendo el valor total de los activos de una empresa durante un periodo de tiempo"

La inversión en activos fijos para Knowmads Co Cia. Ltda se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 28
ACTIVOS FIJOS

ITEM	Precio	Unidades	Total
Cafetera-Capuccinera Industrial	$ 4.500,00	1	$ 4.500,00
Molino para café	$ 600,00	2	$ 1.200,00
Tazas y platos Café-Capuccino	$ 400,00	1	$ 400,00
Menaje cubiertos	$ 300,00	1	$ 300,00
Maquina jugos-batidos	$ 50,00	4	$ 200,00
Contenedor extra Mq jugos (2uds)	$ 15,00	3	$ 45,00
Refrigerador industrial	$ 1.000,00	1	$ 1.000,00
Tostadora de Pan	$ 75,00	2	$ 150,00
Kit para Barista	$ 150,00	1	$ 150,00
Accesorios multi uso	$ 20,00	1	$ 20,00
Sofá Pallets en U	$ 30,00	5	$ 150,00
Mesas pallets	$ 15,00	20	$ 300,00
Sillas Ergonómicas	$ 65,00	30	$ 1.950,00
Útiles de Oficina	$ 20,00	1	$ 20,00
Puffs	$ 20,00	10	$ 200,00
Adecuaciones del Establecimiento	$ 1.000,00	1	$ 1.000,00
Laptop	$ 300,00	1	$ 300,00
Proyector de Imágenes	$ 329,00	1	$ 329,00
Pantalla para Proyector de Imágenes	$ 120,00	1	$ 120,00
Sistema de audio	$ 1.000,00	1	$ 1.000,00
Equipos de cómputo varios	$ 100,00	1	$ 100,00
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES			**$ 13.434,00**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Adicionalmente, se debe realizar la respectiva depreciación de los activos de la tabla anterior, la cual se debe realizar en base al respectivo tiempo de depreciación de cada elemento, para lo cual se realizó una agrupación de los elementos, la cual se puede observar en la tabla a continuación:

TABLA 29
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES

ITEM	MONTO	% ANUAL	DEPRECIACIÓN
EQ. COMPUTO	$ 1.849,00	5%	$ 92,45
MAQUINARIA	$ 7.050,00	15%	$ 1.057,50
EQ DE OFICINA	$ 20,00	5%	$ 1,00
EQ DE COCINA (UTENSILLOS)	$ 915,00	4%	$ 36,60
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.600,00	10%	$ 260,00
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL			**$ 1.447,55**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.1.2 *Inversión en activos intangibles.* "Según Hall (1992), Los intangibles como activos se refieren a derechos de propiedad intelectual como las patentes, marcas o ciertas tecnologías de la información como las bases de datos que pueden o no estar protegidas legalmente"

En la siguiente tabla se puede observar los activos intangibles necesarios para el funcionamiento del proyecto:

TABLA 30
ACTIVOS INTANGIBLES

ITEM	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
Constitución de sociedad	1	$ 1.500,00	$ 1.500,00
Permiso de funcionamiento	1	$ 160,00	$ 160,00
Patente municipal	1	$ 220,00	$ 220,00
Programa de facturación e inventario	1	$ 350,00	$ 350,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			**$ 2.230,00**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.1.3 *Capital de trabajo.* Forma parte de la estructura de financiamiento de una compañía, por lo tanto, son los recursos permanentes que dispone para financiar las operaciones de corto plazo (Baca, 2012, p. 62).

Para el proyecto en cuestión, el capital se conforma a partir de todos los gastos y costos que se requieren para el funcionamiento del proyecto durante 3 meses.

TABLA 31
CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo	Total Anual	Valor Mensual	Valor Requerido Inicial
Gastos Administrativos	$ 59.571,46	$ 4.964,29	$ 14.892,86
Materia Prima	$ 31.995,00	$ 2.666,25	$ 7.998,75
Total	$ 91.566,46	$ 7.630,54	$ 22.891,61

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.1.4 *Inversión total del proyecto.*

TABLA 32
CAPITAL DE TRABAJO

Detalle	Monto
Activos Fijos	$ 13.434,00
Activos Intangibles	$ 2.230,00
Capital de Trabajo	$ 22.891,61
Total	**$ 38.555,61**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Como se muestra en la tabla 32, la inversión inicial total del proyecto es de $38.555,61, dentro de los cuales están considerados, la inversión de los activos fijos o tangibles, los activos intangibles y así también el capital de trabajo que será necesario para el funcionamiento del proyecto.

4.2 Estructura de Financiamiento

La estructura definida para el financiamiento del proyecto tendrá como elementos un aporte del socio principal por un valor de $ 23.133,37 y el resto del financiamiento se lo realizará mediante un crédito bancario por un monto de $ 15.422,25 teniendo así una relación 60-40, es decir que el 60% será financiado por capital propio y el 40% restante mediante crédito bancario.

TABLA 33
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Detalle	**Porcentaje**	**Monto**
Capital Propio	60%	$ 23.133,37
Crédito Bancario	40%	$ 15.422,25
Total	**100%**	**$ 38.555,61**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

El crédito bancario necesario será realizado en la Cooperativa de ahorro y Crédito Alianza del Valle a un plazo de 60 meses, es decir 5 años, con una tasa de interés del 17.5% anual, en donde los pagos se realizarán de forma mensual.

A continuación se presenta la tabla de amortización anual para el proyecto:

TABLA 34
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL				
Monto préstamo	$ 15.422,25			
Interés mensual	1,46%			
Interés anual	17,50%			
Periodos mensuales	60			
Cuota fija mensual	$ 387,44			
Tasa de impuestos locales	37,00%			
Periodo	**Saldo k**	**Aporte K**	**Interés**	**Cuota**
0	$ 15.422,25			
1	$ 13.307,55	$ 2.114,70	$ 2.534,59	$ 4.649,29
2	$ 10.791,60	$ 2.515,94	$ 2.133,34	$ 4.649,29
3	$ 7.798,28	$ 2.993,32	$ 1.655,96	$ 4.649,29
4	$ 4.237,00	$ 3.561,28	$ 1.088,01	$ 4.649,29
5	**$ 0,00**	$ 4.237,00	$ 412,29	$ 4.649,29

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Como podemos observar en la tabla 34, las cuotas mensuales a pagar son de 387,44, y el interés mensual es del 1.46%

4.3 Presupuesto de ventas

Para determinar el presupuesto de ventas, se procedió a en base a las encuestas realizadas y a datos obtenidos de diferentes fuentes como del último censo nacional de la población, se obtuvo que el mercado objetivo es de un total de 106649 personas, teniendo en cuenta que es un nuevo proyecto, se definió como objetivo propuesto alcanzar llegar al 5% del mercado objetivo, para lo cual se obtuvo un mercado meta de 5332 personas, las cuales en base a las encuestas realizadas, visitarían como mínimo 2 veces por semana el establecimiento y cuyo rango de consumo está entre $10 y $15, para lo cual se ha realizado un promedio de $12,50 dando así, un presupuesto de ventas de $133.311,51 para el primer año de funcionamiento del proyecto, el cual se detalla a continuación:

TABLA 35
PROYECCIÓN DEL MERCADO META

PROYECCIÓN MERCADO META	
Mercado Objetivo	106649
Objetivo propuesto	5%
Mercado Meta	5332
# De visitas semanal	2
Rango de consumo por visita	$12,50
VENTAS ANUALES	**$133.311,51**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Luego de haber realizado la proyección del mercado meta, se realiza la respectiva proyección de las ventas para los 5 años que se tiene en mente el funcionamiento del proyecto, para lo cual se tomó en cuenta la tasa de inflación histórica de los últimos 5 años y con éstos datos obtener un promedio de la misma, el cuál será utilizado como variable en la proyección de las ventas, dicha tabla se muestra a continuación:

TABLA 36
TASA DE INFLACIÓN PROYECTADA

Años	Tasa de Inflación Proyectada
2015	3,59%
2016	3,97%
2017	1,73%
2018	0,42%
2019	0,32%
PROMEDIO	**2,01%**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

En base al histórico de la inflación de los últimos 5 años, se obtiene como promedio una inflación del 2,01%, el cual se utilizará para realizar la proyección de ventas del proyecto para los 5 años del mismo, realizando un aumento en las ventas del 2,01% anual, el cual se observa a continuación:

TABLA 37
PROYECCIÓN DE VENTAS

PROYECCIÓN VENTAS 5 AÑOS				
AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
$133.311,51	$135.985,74	$138.713,62	$141.496,21	$144.334,62

Tasa Crecimiento	2,01%

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.4 Costo de producción de materia prima

Dentro de los costos, y haciendo referencia específicamente a la materia prima, se realizó un estudio externo con base en fuentes secundarias de información, en la cual se tuvo breves conversaciones con dueños y gerentes de negocios en el sector de comida y bebidas, los cuales supieron abarcar el tema de manera natural, y de las cuales se pudo obtener que, dentro del mercado de comida y bebidas, es decir dentro del mercado de restaurantes y cafeterías, lo habitual y lo más recomendable es que el costo de la materia prima debe ser como máximo el 30% de las ventas, el cual es un porcentaje dentro del cual la rentabilidad de los productos ofrecidos se encuentra en un buen nivel dentro del mercado.

Es por esto que para los fines del proyecto, se utilizó éste porcentaje, es decir el 30% para realizar el cálculo de la materia prima, como también la proyección de dicho costo, durante los 5 años respectivos.

TABLA 38
PROYECCIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA

PROYECCIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA				
AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
$ 39.993,45	$ 40.795,72	$ 41.614,08	$ 42.448,86	$ 43.300,39

Tasa De Inflación	2,01%
Costo de Producción	30,00%

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.5 Gastos operacionales

Dentro del presupuesto de gastos del proyecto, se han considerado todos aquellos rubros que de una u otra forma representan un desembolso de dinero por parte de la empresa, dentro de los cuales se ha considerado los gastos administrativos, gastos de publicidad, gastos financieros, etc.

4.5.1 *Gastos administrativos.* Los gastos administrativos son aquellos desembolsos de dinero por parte de la empresa, lo cuales son necesarios para el funcionamiento del mismo, los mismo se muestran a continuación:

TABLA 39
GASTOS ADMINISTRATIVOS

Gastos Administrativos		
Sueldos	$	40.080,05
IESS	$	4.731,41
Internet	$	960,00
Arriendo	$	12.000,00
Servicios Básicos	$	1.800,00
TOTAL	**$**	**59.571,46**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Como se observa en la tabla 39, el total de los gastos administrativos para el primer año es de un total de $59.571,46 dentro de los cuales se puede observar cada uno de los

rubros, teniendo en cuenta que tanto los rubros de sueldos y el IESS han sido calculados y tomados como corresponde de un rol de pagos realizado, el cual se puede observar dentro de los anexos del proyecto.

4.5.2 *Gastos de publicidad.* Éste rubro como tal, se lo ha determinado en base a un estudio de estructura de costos realizado en varios restaurantes y cafeterías, para lo cual se obtuvo que en éste rubro se debe destinar al menos un 5% de las ventas realizadas, para los fines del proyecto, se utilizó éste porcentaje para el respectivo cálculo.

TABLA 40
GASTOS DE PUBLICIDAD

Gastos de Publicidad	**5% de las ventas**
Publicidad	$ 5.332,50

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.6 Presupuesto de gastos operacionales

Para la proyección de los gastos operativos del proyecto, al igual que para las proyecciones anteriores, se ha utilizado como variable el dato de la inflación.

TABLA 41
PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES

PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Gastos Administrativos	$ 59.571,46	$60.766,46	$ 61.985,43	$ 63.228,86	$ 64.497,23
Gastos Financieros	$ 2.534,59	$ 2.133,34	$ 1.655,96	$ 1.088,01	$ 412,29
Gastos de Publicidad	$ 5.332,50	$ 5.439,47	$ 5.548,59	$ 5.659,89	$ 5.773,43

Tasa Inflación	2,01%

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

En la tabla 46 se observa el incremento de cada año en relación al anterior, cabe recalcar que los gastos financieros son los intereses anuales que se deben pagar en base al crédito bancario realizado para cubrir el 40% de la inversión inicial del proyecto.

4.7 Estado de Situación Financiera Inicial

El balance inicial de Knowmads CO Cia. Ltda refleja de manera completa el total de activos, pasivos y patrimonio con el cual el proyecto piensa iniciar sus actividades, para lo cual es de importancia mencionar que el proyecto cuenta con un total de activos de $38.555,61 los cuales se encuentras repartidos entre activos tangibles y activos intangibles, por otro lado el proyecto tendrá una deuda de corto plazo por un monto de $15.422,25 y un patrimonio el cual consta de un capital social de $23.133,37. A continuación se presenta el Estado de Situación Inicial del proyecto:

TABLA 42
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

KNOWMADS CO CIA LTDA					
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL					
AL 01 ENERO 2020					
ACTIVOS			**PASIVOS**		
Caja Bancos	$ 22.891,61		**PASICO CORTO PLAZO**		
Cuentas x Pagar			Deudas C/P	$ 15.422,25	
TOTL ACTIVO CIRCULANTE		$ 22.891,61	**TOTAL PASIVO CORTO PLAZO**		$ 15.422,25
ACTIVO FIJO			**PASIVO LARGO PLAZO**		
PPyE	$ 7.050,00		Deuda L/P		
Equipo de computo	$ 1.849,00				
Muebles y Enseres	$ 2.600,00		**TOTAL PASIVO LARGO PLAZO**		
Equipos de Oficina	$ 20,00		**TOTAL PASIVO**		$ 15.422,25
Equipos de Cocina	$ 915,00				
Adecuaciones	$ 1.000,00		**PATRIMONIO**		
TOTAL ACTIVO FIJO		$ 13.434,00	Capital Social	$ 23.133,37	
ACTIVO INTANGIBLE		$ 2.230,00	Utilidades Retenidas		
			TOTAL PATRIMONIO		$ 23.133,37
ACTIVO TOTAL		**38.555,61**	**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**		**$ 38.555,61**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.8 Estados Financieros Proyectados

4.8.1 *Estado de Resultados Proyectado*. En este estado se muestran los ingresos y egresos del proyecto durante un tiempo determinado, en éste caso la proyección cuenta con un periodo de 5 años, en los cuales se visualiza la utilidad o ya sea la pérdida que se haya generado en el transcurso del funcionamiento y operaciones del proyecto.

En base a éste estado proyectado, es posible la toma de decisiones en el corto plazo, y tomar medidas para mejorar el funcionamiento de la empresa o ya sea el caso, dar por terminado el proyecto, sin pasar a pérdidas monetarias inesperadas, a continuación se observa el Estado de Resultados Proyectado del proyecto, teniendo en cuenta las variables tanto de crecimiento en ventas como en costos y gastos en base al promedio de la inflación expuesta en puntos anteriores:

TABLA 43
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

KNOWMADS CO CIA LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICEIMBRE					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	$ 133.311,51	$ 135.985,74	$ 138.713,62	$ 141.496,21	$ 144.334,62
Otros Ingresos	$ 569,12	$ 922,56	$ 1.289,71	$ 1.669,82	$ 2.050,69
(-) Costos de Ventas	($ 39.993,45)	($ 40.795,72)	($ 41.614,08)	($ 42.448,86)	($ 43.300,39)
Margen Bruto	**$ 93.887,18**	**$ 96.112,58**	**$ 98.389,24**	**$ 100.717,17**	**$ 103.084,93**
(-) Gastos administrativos	($ 59.571,46)	($ 60.766,46)	($ 61.985,43)	($ 63.228,86)	($ 64.497,23)
(-) Gastos Financieros	($ 2.534,59)	($ 2.133,34)	($ 1.655,96)	($ 1.088,01)	($ 412,29)
(-) Gastos publicidad	($ 5.332,50)	($ 5.439,47)	($ 5.548,59)	($ 5.659,89)	($ 5.773,43)
(-) Depreciación	($ 1.629,08)	($ 1.629,08)	($ 1.629,08)	($ 1.012,75)	($ 1.012,75)
(-) Amortización	($ 446,00)	($ 446,00)	($ 446,00)	($ 446,00)	($ 446,00)
(-) IESS	($ 5.161,54)	($ 5.265,08)	($ 5.370,69)	($ 5.478,43)	($ 5.588,33)
(-) IVA	($ 7.845,60)	($ 8.002,98)	($ 8.163,52)	($ 8.327,28)	($ 8.494,32)
Margen Operacional	**$ 11.366,42**	**$ 12.430,17**	**$ 13.589,96**	**$ 15.475,95**	**$ 16.860,58**
(-) 15% Utilidades	($ 1.704,96)	($ 1.864,53)	($ 2.038,49)	($ 2.321,39)	($ 2.529,09)
Utilidad antes de impuestos	**$ 9.661,46**	**$ 10.565,65**	**$ 11.551,47**	**$ 13.154,56**	**$ 14.331,49**
(-) 25% Impuesto a la renta	($ 2.415,36)	($ 2.641,41)	($ 2.887,87)	($ 3.288,64)	($ 3.582,87)
Utilidad Neta	**$ 7.246,09**	**$ 7.924,23**	**$ 8.663,60**	**$ 9.865,92**	**$ 10.748,62**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.8.2 *Flujo de Efectivo Proyectado.* La construcción y proyección del flujo de caja comprende uno de los elementos más relevantes del análisis de un proyecto, ya que su constitución y evaluación se efectuarán sobre los resultados que en él se determinen. Todo el esfuerzo de sistematización y análisis de información durante las etapas anteriores en la elaboración del Plan de Negocio, se plasmarán en el flujo de caja en términos monetarios (Canelos, 2012, p. 139).

El flujo de efectivo en realidad refleja todas las entradas y salidas de dinero tanto de los ingresos como de los egresos proyectados que una empresa genere, se puede decir que el flujo de efectivo constituye el circulante que una empresa o un proyecto tiene para seguir en funcionamiento.

También sirve como referencia para poder evaluar la liquidez o el nivel de solvencia de una empresa. Éste estado se elabora en base a los datos obtenidos en el estado de resultados proyectado y en el balance general proyectado, a continuación se muestra el Estado de Flujo de Efectivo Proyectado del proyecto, igualmente ésta proyección se la ha realizado a un periodo de 5 años:

TABLA 44

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

KNOWMADS CO CIA LTDA						
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
INGRESOS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ventas	$ -	$ 133.311,51	$ 135.985,74	$ 138.713,62	$ 141.496,21	$ 144.334,62
(+) Depreciación	$ -	$ 1.629,08	$ 1.629,08	$ 1.629,08	$ 1.012,75	$ 1.012,75
(+) Amortización	$ -	$ 446,00	$ 446,00	$ 446,00	$ 446,00	$ 446,00
(+) Intereses Inversiones	$ -	$ -	$ 569,12	$ 922,56	$ 1.289,71	$ 1.669,82
TOTAL INGRESOS	**$ -**	**$ 135.386,60**	**$ 138.629,95**	**$ 141.711,26**	**$ 144.244,67**	**$ 147.463,20**
EGRESOS						
(-) Costos de Ventas	$ -	$ (39.993,45)	$ (40.795,72)	$ (41.614,08)	$ (42.448,86)	$ (43.300,39)
(-) Gastos administrativos	$ -	$ (59.571,46)	$ (60.766,46)	$ (61.985,43)	$ (63.228,86)	$ (64.497,23)
(-) Gastos publicidad	$ -	$ (5.332,50)	$ (5.439,47)	$ (5.548,59)	$ (5.659,89)	$ (5.773,43)
(-) Depreciación	$ -	$ (1.629,08)	$ (1.629,08)	$ (1.629,08)	$ (1.012,75)	$ (1.012,75)
(-) Amortización	$ -	$ (446,00)	$ (446,00)	$ (446,00)	$ (446,00)	$ (446,00)
(-) IESS	$ -	$ (4.731,41)	$ (5.256,45)	$ (5.361,89)	$ (5.469,45)	$ (5.579,17)
(-) IVA	$ -	$ (7.191,80)	$ (7.989,86)	$ (8.150,14)	$ (8.313,63)	$ (8.480,40)
(-) Préstamo Corto Plazo	$ -	$ (4.649,29)	$ (4.649,29)	$ (4.649,29)	$ (4.649,29)	$ (4.649,29)
(-) 15% Utilidades	$ -	0	-1704,962908	-1864,525818	-2038,494648	-2321,39266
(-) 22% Impuesto a la renta	$ -	0	-2415,36412	-2641,411576	-2887,867418	-3288,639602
TOTAL EGRESOS	**$ -**	**$ (123.544,98)**	**$ (131.092,66)**	**$ (133.890,45)**	**$ (136.155,10)**	**$ (139.348,69)**
FLUJO DE CAJA NETO	$ -	$ 11.841,61	$ 7.537,28	$ 7.820,82	$ 8.089,58	$ 8.114,51
SALDO INICIAL DE CAJA	$ 22.891,61	$ 22.891,61	$ 23.350,82	$ 23.819,24	$ 24.297,05	$ 24.784,45
VARIACIÓN	$ 22.891,61	$ 34.733,23	$ 30.888,10	$ 31.640,05	$ 32.386,63	$ 32.898,96
(-) Inversiones corto plazo		$ 11.382,41	$ 7.068,87	$ 7.343,00	$ 7.602,18	$ 7.617,33
SALDO FINAL DE CAJA	**$ 22.891,61**	**$ 23.350,82**	**$ 23.819,24**	**$ 24.297,05**	**$ 24.784,45**	**$ 25.281,63**

Fuente: Investigación particular

Elaborado por: El autor

4.8.3 *Estado de Situación Financiera Proyectado*. El estado de Situación Financiero Proyectado tiene como objetivo reflejar las operaciones acumuladas de una empresa dentro de un periodo contable, en el cual, es posible observar la variación de cada elemento de éste estado durante el periodo de tiempo que se proyecte el mismo. Es decir, se puede observar la variación de un periodo al otro de los activos, pasivos y patrimonio de una empresa.

A continuación se presenta el Estado de Situación Financiera Proyectado de Knowmads CO Cia. Ltda, cuya proyección se ha realizado para un periodo de 5 años tomando en cuenta algunas de las siguiente variables:

- Las utilidades de cada periodo se retienen y pasan al siguiente periodo como utilidades retenidas

- Los impuestos tanto de participación trabajadores como del impuesto a la renta se cancelan en las fechas impuestas por la ley.

- No se tiene cuentas por cobrar, ya que las transacciones son de manera corriente al momento en que el cliente visita y consume dentro del establecimiento

- El pago a los proveedores se lo realiza de contado, ya que se ha llegado a mejores términos de descuento con los proveedores que se va a trabajar si el pago se lo realiza de ésta manera.

TABLA 45

ESTADO DE SITUACIÓN INCIAL PROYECTADO

KNOWMADS CO CIA LTDA ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL						
ACTIVOS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
ACTIVOS CORRIENTES						
Bancos	$ 22.891,61	$ 23.350,82	$ 23.819,24	$ 24.297,05	$ 24.784,45	$ 25.281,63
Inversiones Corto Plazo	$ -	$ 11.382,41	$ 18.451,27	$ 25.794,28	$ 33.396,45	$ 41.013,78
Intereses por cobrar	$ -	$ 569,12	$ 922,56	$ 1.289,71	$ 1.669,82	$ 2.050,69
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	**$ 22.891,61**	**$ 35.302,35**	**$ 43.193,07**	**$ 51.381,04**	**$ 59.850,73**	**$ 68.346,10**
ACTIVO FIJO						
Activos Tangibles	$ 13.434,00	$ 13.434,00	$ 13.434,00	$ 13.434,00	$ 13.434,00	$ 13.434,00
Activos Intangibles	$ 2.230,00	$ 2.230,00	$ 2.230,00	$ 2.230,00	$ 2.230,00	$ 2.230,00
Depreciación Activos Tangibles	$ -	($ 1.629,08)	($ 3.258,17)	($ 4.887,25)	($ 5.900,00)	($ 6.912,75)
Amortización Activos Intangibles	$ -	($ 446,00)	($ 892,00)	($ 1.338,00)	($ 1.784,00)	($ 2.230,00)
TOTAL ACTIVO FIJO	**$ 15.664,00**	**$ 13.588,92**	**$ 11.513,83**	**$ 9.438,75**	**$ 7.980,00**	**$ 6.521,25**
TOTAL ACTIVOS	**$ 38.555,61**	**$ 48.891,26**	**$ 54.706,91**	**$ 60.819,79**	**$ 67.830,73**	**$ 74.867,35**
PASIVOS **PASIVOS CORTO PLAZO**						
Préstamo Coop. Alianza del Valle	$ 15.422,25	$ 13.307,55	$ 10.791,60	$ 7.798,28	$ 4.237,00	$ 0,00
IESS	$ -	$ 430,13	$ 438,76	$ 447,56	$ 456,54	$ 465,69
IVA	$ -	$ 653,80	$ 666,91	$ 680,29	$ 693,94	$ 707,86
Utilidades e impuestos	$ -	$ 4.120,33	$ 4.505,94	$ 4.926,36	$ 5.610,03	$ 6.111,96
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	**$ 15.422,25**	**$ 18.511,80**	**$ 16.403,21**	**$ 13.852,49**	**$ 10.997,51**	**$ 7.285,51**
PASIVO LARGO PLAZO						
Préstamo largo plazo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 23.133,37	$ 23.133,37	$ 23.133,37	$ 23.133,37	$ 23.133,37	$ 23.133,37
Utilidad Neta	$ -	$ 7.246,09	$ 7.924,23	$ 8.663,60	$ 9.865,92	$ 10.748,62
Utilidades retenidas	$ -	$ -	$ 7.246,09	$ 15.170,33	$ 23.833,93	$ 33.699,85
TOTAL PATRIMONIO	**$ 23.133,37**	**$ 30.379,46**	**$ 38.303,70**	**$ 46.967,30**	**$ 56.833,22**	**$ 67.581,84**
TOTAL PASIVOS	**$ 38.555,61**	**$ 48.891,26**	**$ 54.706,91**	**$ 60.819,79**	**$ 67.830,73**	**$ 74.867,35**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

4.9 Indicadores Financieros

4.9.1 *Tasa de descuento (WACC).* La Tasa de Descuento o también conocido (WACC) o Promedio Ponderado del Costo de Capital es un promedio ponderado entre un costo determinado y la rentabilidad exigida por los accionistas de una empresa o de un proyecto.

Ésta variable es muy importante dentro de un proyecto, ya que permite la toma de decisiones en lo que respecta a propuestas de inversión ya que ésta se convierte en la tasa de rendimiento mínima que se puede aceptar para el desarrollo de un proyecto.

La fórmula del Costo de la Deuda es la siguiente:

$$Kd = i * (1 - T)$$

En donde:

Kd = Costo de la deuda
i = Tasa de interés de la deuda
T = Tasa de impuestos locales

Para lo cual podemos observar el cálculo para el proyecto en cuestión en la tabla siguiente:

TABLA 46
COSTO DE LA DEUDA (Kd)

Costo de la Deuda (Kd)	
i	17,50%
T	37,00%
Kd	**11,02%**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Rentabilidad exigida por los accionistas (Ke).

La fórmula del Ke es la siguiente:

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf) + EMBI$$

En donde:

Rf = Rentabilidad libre de riesgo
β = Beta apalancado a la industria
Rm-Rf = Rentabilidad del mercado
EMBI = Riesgo País

Reemplazando la fórmula con los datos del proyecto, tenemos lo siguiente:

TABLA 47
COSTO DE LA DEUDA (Kd)

Rentabilidad Exigida por los Accionistas (Ke)	
Rf	3,04%
B	0,75%
Rm-Rf	5,00%
EMBI	8,23%
Ke (Rendimiento requerido)	**11,31%**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Para lo cual Rf se encuentra sustentado con el valor porcentual de los bonos del estado, β se realizó un pequeño estudio de la industria vía internet, y el riesgo país o EMBI se encuentra sustentado con la información proveniente del Banco Central del Ecuador, para lo cual reemplazando dichos datos en la fórmula, se observa una rentabilidad exigida por los accionistas de un 11.31%.

Luego de haber calculado tanto el Kd (Costo de la deuda) y el Ke (Rentabilidad exigida por los accionistas) se procede a calcular el WACC (Tasa de descuento), para lo cual se opta por utilizar la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{((E * Ke) + (D * Kd))}{(E + D)}$$

En donde:

Ke = Tasa de costo de oportunidad de accionistas

E = Aporte de los accionistas

D = Deuda financiera contraída

Kd = Costo de la deuda financiera

Y que luego de reemplazar las variables con los datos obtenidos durante el desarrollo de ésta investigación, podemos observar la siguiente tabla:

TABLA 48
COSTO DE LA DEUDA (Kd)

Tasa de Descuento (WACC)	
Ke	11,31%
E	$ 23.133,37
D	$ 15.422,25
Kd	11,02%
WACC	**11,19%**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Para lo cual tanto Ke y Kd se obtuvo de los cálculos anteriores en éste capítulo, y por otro lado, E es el porcentaje de capital propio con la que cuenta el proyecto, y D el restante del mismo, ya que se ha optado por contraer un crédito bancario den la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, dando así una Tasa de Descuento (WACC) del 11.19%.

4.9.2 *Valor Actual Neto (VAN).* El Valor Actual Neto o mejor conocido como VAN, es un indicador financiero que permite el cálculo del valor presente de los flujos de caja futuros de la inversión hacia un proyecto.

La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = £\ At\ (1 + r\ t)$$

En donde:

r = Tasa de rendimiento mínimo aceptada

At = Flujo de efectivo neto del proyecto

t = Periodo de cada flujo de efectivo

A continuación se presenta el cálculo del VAN el cual fue calculado mediante los flujos de efectivo netos de los 5 años proyectados junto a la función VNA del programa Microsoft Office Excel:

TABLA 49
CÁLCULO DEL VAN

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 7.483,37
3	$ 7.745,36
4	$ 7.763,39
5	$ 54.505,40
VAN	**$ 15.067,46**

WACC	11,19%

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

Se puede observar que el VAN es de $15.067,46 con una tasa de descuento del 11.19%, es decir que el proyecto es viable debido a que ese es el monto que se ganará por encima de la tasa, teniendo así una mayor rentabilidad de la esperada.

4.9.3 *Tasa Interna de Retorno (TIR).* La TIR o Tasa Interna de Retorno es un indicador financiero el cual permite que el Valor Actual Neto o VAN se igual a cero, en otras palabras, se puede decir que la TIR es la máxima tasa de

descuento que un proyecto puede tener para que éste sea rentable, en teoría, si la TIR es mayor a cero, el proyecto es rentable para su ejecución, por el contrario, si la TIR es menor a cero, el proyecto no será rentable.

TABLA 50
CÁLCULO DE LA TIR

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 7.483,37
3	$ 7.745,36
4	$ 7.763,39
5	$ 54.505,40
TIR	**22,27%**

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

La Tasa de Retorno Interna (TIR) que generaron los flujos de caja proyectados a 5 años es del 22.27%, esto sugiere que el proyecto es rentable y se ha obtenido una rentabilidad de más de 10 puntos en relación a la rentabilidad exigida por los accionistas.

4.9.4 *Periodo de Recuperación del Capital.* El periodo de recuperación del capital de una inversión, se refiere al tiempo en el que un proyecto tarda en recuperar la inversión inicial del mismo.

Es decir el número de años, meses y días que se necesitan para que una empresa recupere la inversión inicial realizada.

TABLA 51
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
$ (38.555,61)	$ 7.206,48	$ 7.483,37	$ 7.745,36	$ 7.763,39	$ 54.505,40
INVERSIÓN	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	AÑOS				
La inversión se recupera entre el año 4 y 5					
Costo no recuperado al finalizar el año 4					$ 1.671,40
Dividir el costo no recuperado para el flujo del año 5					0,03
Tiempo de recuperación de la inversión					**4,03**
Años					4
Meses					0
Días					13

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

En base al cálculo realizado, el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 4,03 años, es decir, 4 años y 13 días.

4.10 Análisis de Sensibilidad

A continuación se realiza un breve análisis de sensibilidad en el cual se observa los cambios respectivos de los indicadores financieros tanto VAN, TIR y PRI en relación a 4 escenarios diferentes, los cuales son:

A) Bajan las ventas un 5% anual
B) Bajan las ventas un 10% anual
C) Suben los gastos un 5% anual
D) Suben los gastos un 10% anual

A continuación se puede observar los resultados de los escenarios propuestos:

A) Bajan las ventas un 5% anual

TABLA 52
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (A)

PROYECCIÓN VENTAS 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
$ 133.311,51	$126.645,94	$120.313,64	$114.297,96	$108.583,06

Tasa Crecimiento	-5,00%

AÑO	FLUJO NETO
0	($ 38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 1.898,72
3	($ 3.434,74)
4	($ 9.033,93)
5	($ 33.744,04)
VAN	($ 52.878,18)

WACC	11,19%

AÑO	FLUJO NETO
0	($ 38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 1.898,72
3	($ 3.434,74)
4	($ 9.033,93)
5	($ 33.744,04)
TIR	#¡NUM!

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
($ 38.555,61)	$7.206,48	$ 1.898,72	($3.434,74)	($9.033,93)	($ 33.744,04)
INVERSIÓN	1	2	3	4	5
	AÑOS				
La inversión no se recupera al finalizar el año 5					
Costo no recuperado al finalizar el año 5					$ (75.663,12)

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

En este caso se puede observar que el proyecto no sería rentable ya que el costo de inversión no se recuperaría a lo largo de los 5 años proyectados, a más de esto se obtendría una VAN de $ -52.878.18, y se tendrían flujos de caja positivos y negativos alternadamente lo que dificulta el cálculo de la TIR.

B) Bajan las ventas un 10% anual

TABLA 53
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (B)

PROYECCIÓN VENTAS 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
$ 133.311,51	$119.980,36	$107.982,33	$ 97.184,09	$ 87.465,68

Tasa Crecimiento	-10,00%

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ (2.086,90)
3	$ (10.935,18)
4	$ (19.633,13)
5	-88203,55618
VAN	$ (95.730,80)

WACC	11,19%

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ (2.086,90)
3	$ (10.935,18)
4	$ (19.633,13)
5	-88203,55618
TIR	#¡NUM!

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
$ (38.555,61)	$7.206,48	$ (2.086,90)	$(10.935,18)	$(19.633,13)	$(88.203,56)
INVERSIÓN	1	2	3	4	5
	AÑOS				
La inversión no se recupera al finalizar el año 5					
Costo no recuperado al finalizar el año 5					$(152.207,90)

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

En éste otro caso, se observa que así como el escenario anterior, el costo de inversión aumenta con el pasar de los años y al finalizar el quinto año del proyecto tampoco es posible recuperar la inversión realizada, y el VAN aumenta negativamente en relación al anterior escenario,por esto no es factible ni rentable el proyecto.

C) Suben los gastos un 5% anual

TABLA 54
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (C)

PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos	$59.571,46	$62.550,03	$65.677,53	$68.961,41	$72.409,48
Gastos Financieros	$ 2.534,59	$ 2.133,34	$ 1.655,96	$ 1.088,01	$ 412,29
Gastos de Publicidad	$ 5.332,50	$ 5.599,13	$ 5.879,08	$ 6.173,04	$ 6.481,69
Gastos Administrativos IVA	$14.760,00	$15.498,00	$16.272,90	$17.086,55	$17.940,87
Gastos Publicidad	$ 5.332,50	$ 5.599,13	$ 5.879,08	$ 6.173,04	$ 6.481,69
Total Gastos Operacionales IVA	$20.092,50	$21.097,13	$22.151,98	$23.259,58	$24.422,56

Tasa Inflación	5,00%

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 6.225,60
3	$ 5.101,61
4	$ 3.596,44
5	$ 32.241,62
VAN	$ (1.806,86)

WACC	11,19%

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 6.225,60
3	$ 5.101,61
4	$ 3.596,44
5	$ 32.241,62
TIR	9,57%

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
$(38.555,61)	$7.206,48	$6.225,60	$5.101,61	$3.596,44	$ 32.241,62
INVERSIÓN	1	2	3	4	5
	AÑOS				
La inversión se recupera entre el año 4 y 5					
Costo no recuperado al finalizar el año 4					$ 16.425,49
Dividir el costo no recuperado para el flujo del año 5					0,51
Tiempo de recuperación de la inversión					4,51
Años					4
Meses					6
Días					3

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

En el tercer escenario se observa que el VAN aumenta negativamente en un total de $ 1806.86, y la TIR que se obtiene es de un 9.57%. También se observa que la inversión inicial se recupera luego del cuarto año, específicamente a los 4 años 6 meses y 3 días, a pesar de éste periodo de recuperación, si se toma en cuenta el VAN se puede concluir que el proyecto no sería rentable, a pesar de poseer una TIR positiva.

D) Suben los gastos un 10% anual

TABLA 55
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (D)

PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos	$59.571,46	$65.528,60	$72.081,46	$79.289,61	$87.218,57
Gastos Financieros	$ 2.534,59	$ 2.133,34	$ 1.655,96	$ 1.088,01	$ 412,29
Gastos de Publicidad	$ 5.332,50	$ 5.865,75	$ 6.452,33	$ 7.097,56	$ 7.807,31
Gastos Administrativos IVA	$14.760,00	$16.236,00	$17.859,60	$19.645,56	$21.610,12
Gastos Publicidad	$ 5.332,50	$ 5.865,75	$ 6.452,33	$ 7.097,56	$ 7.807,31
Total Gastos Operacionales IVA	$20.092,50	$22.101,75	$24.311,93	$26.743,12	$29.417,43

Tasa Inflación	10,00%

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 4.125,11
3	$ 518,60
4	$ (3.900,05)
5	$ (8.477,87)
VAN	$ (32.285,43)

WACC	11,19%

AÑO	FLUJO NETO
0	$ (38.555,61)
1	$ 7.206,48
2	$ 4.125,11
3	$ 518,60
4	$ (3.900,05)
5	$ (8.477,87)
TIR	#¡NUM!

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN					
$(38.555,61)	$7.206,48	$4.125,11	$ 518,60	$(3.900,05)	$ (8.477,87)
INVERSIÓN	1	2	3	4	5
	AÑOS				
La inversión no se recupera en el periodo de 5 años					
Costo no recuperado al finalizar el año 5					$ (39.083,34)

Fuente: Investigación particular
Elaborado por: El autor

En éste último escenario, se observa que no se recupera la inversión realizada luego del quinto año de puesto en marcha el proyecto y que cuenta con un VAN negativo, lo cual

llega a la conclusión de que el proyecto no será rentable si los gastos de del mismo tienen un aumento del 10% anual, ya que no sería posible recupera lña inversión en el plazo proyectado.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Mediante el plan de negocios desarrollado, el cual cuyo objetivo era conocer la factibilidad y viabilidad del negocio de una cafetería knowmad en el sector centro-norte del Distrito Metropolitano de Quito, se constató que el 79% del total de los encuestados, es decir el 79% de la muestra tomada para las encuestas, estarían dispuestos a frecuentar una a cafetería knowmad que cuenta con características diferentes a lo que la demanda está acostumbrada tanto de las cafeterías tradicionales como de los espacios de co-working.

También se pudo conocer la competencia que se tiene para éste proyecto, la cual se encuentra en dos ramas, una la competencia de las cafeterías tradicionales y por otro lado se encuentra la competencia de los espacios de co-working, afortunadamente no se encontró ningún establecimiento con las características expuestas para éste proyecto, lo cual generó una notable aceptación por parte de los encuestados en todas las preguntas de la encuesta, tanto en temas de características del establecimiento, precios y generadores de valor agregado como vienen a ser las charlas acerca de proyectos y emprendimientos.

Por otra parte, el estudio financiero arrojó datos los cuales apoyan y fundamentan numéricamente la factibilidad y viabilidad del proyecto, ya que luego de haber realizado las proyecciones correspondientes, tanto de los balances de situación inicial como el balance de resultados y los flujos de efectivo proyectados correspondientes, se observó que tanto el Valor Actual Neto (VAN) como la Tasa Interna de Retorno (TIR) son indicadores financieros los cuales se encuentran en niveles óptimos para la ejecución del proyecto, con un VAN de $15.067,46 y una TIR de 22,27% que supera en 10 puntos aproximadamente a la Rentabilidad Exigida por los Accionistas (WACC) que es de un 11,19%.

Se pudo constatar que el tiempo de recuperación de la inversión inicial del proyecto que es de $38.555,61 se recuperará en un tiempo de 4 años y 13 días, siendo el tiempo restante una ganancia absoluta.

La estructura del financiamiento de la inversión inicial del proyecto será en un porcentaje de 60-40, es decir que el 60% de la inversión inicial será capital propio por parte de los accionistas, y el 40% restante se lo realizará con un préstamo bancario en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle con por un monto de $15.422,25 a una tasa del 17,5% anual a un periodo de 5 años, arrojando cuotas mensuales fijas de $387,44.

4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que para la ejecución y puesta en marcha del proyecto, se debe considerar todo el análisis teórico el cual se ha investigado y desarrollado dentro de éste trabajo, con el objetivo de tener información real el cual permita establecer tanto estrategias como decisiones adecuadas y oportunas en el futuro del negocio.

Se debe tener en cuenta que al momento de realizar las encuestas, es necesario que la investigación y segmentación previa a la muestra sea realizada bajo los parámetros pertinentes, tanto geográficos, demográficos, socioeconómicos y otros como en éste caso la información obtenida del GEM 2017, principalmente el índice TEA (Total Entrepreneurial Activity) es decir el Índice de Actividad Emprendedora.

Se debe investigar y ver la mejor opción en lo que respecta a créditos bancarios, ya sean de consumo, o para emprendimientos, con sus respectivas tasas de interés y periodos, ya que muchas entidades bancarias no brindan créditos a emprendimientos, u otros constan de un plazo máximo de 48 meses es decir 4 años, para lo cual es recomendable ver todas las opciones de financiamiento posibles tanto en bancos como en cooperativas financieras. Por ejemplo se puede también solicitar un micro crédito en BanEcuador, el cual se encuentra desarrollando alternativas para emprendimientos más allá de los netamente productivos

Por otro lado la CFN (Corporación Financiera Nacional) cuenta con otra modalidad de crédito para emprendimientos cuyo nombre del programa es JUNTOS, dicho producto

crediticio de la CFN beneficia a grupos de a partir de 2 hasta 5 personas naturales ecuatorianas con un proyecto de emprendimiento, el monto que la entidad financiera provee va desde los $20.000 hasta los $250.000 dependiendo el proyecto del que se trate. Otra opción se trata del producto Emprendedor Pacífico, el cual corre por cuenta del Banco del Pacífico y cuyo monto va desde los $2.500 hasta los $100.000 dentro del cual dichos proyectos pueden ser canalizados hacia la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (aei), de ésta manera es posible contar con algunas opciones que dependiendo de la magnitud o destino del proyecto se puede ajustar mejor a dichas necesidades.

Es necesario que la empresa se encuentre actualizada acerca de las tendencias de marketing, por ejemplo en éstos momentos la tendencia de marketing digital por medio de redes sociales, para de ésta manera estar siempre presente en la mente del consumidor, claro está que debe ir de la mano de un excelente servicio y seguimiento del mismo.

ANEXOS

ANEXO B. ROL DE PAGOS ANUAL PROYECTADO

AÑO 1

Cargo	Sueldo	Horas Suple	Horas Extra	Fondos Reserva	Vacaciones	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	IESS Personal	IESS Patronal	Planilla IESS	Sueldo Liquido
Adminstrador/Gerente	$ 800,00	$ 100,00		$ -	$ 400,00	$ 32,83	$ 66,67	$ 75,60	$ 89,20	$ 164,80	$ 1.323,90
Asistente de bebidas y alimentos (Cocinero)	$ 500,00			$ -	$ 250,00	$ 32,83	$ 41,67	$ 47,25	$ 55,75	$ 103,00	$ 777,25
Asistente del establecimiento (Posillero)	$ 394,00			$ -	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 619,43
Asistente de servicio al cliente (Mesero)	$ 394,00			$ -	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 619,43
					$ 1.044,00	**$ 131,32**	**$ 174,00**	**$ 197,32**	**$ 232,81**	**$ 430,13**	**$ 3.340,00**

AÑO 2

Cargo	Sueldo	Horas Suple	Horas Extra	Fondos de Reserva	Vacaciones	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	IESS Personal	IESS Patronal	Planilla IESS	Sueldo Liquido
Adminstrador/Gerente	$ 800,00			$ 66,67	$ 400,00	$ 32,83	$ 66,67	$ 75,60	$ 89,20	$ 164,80	$ 1.290,56
Asistente de bebidas y alimentos (Cocinero	$ 500,00			$ 41,67	$ 250,00	$ 32,83	$ 41,67	$ 47,25	$ 55,75	$ 103,00	$ 818,91
Asistente del establecimiento (Posillero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 652,26
Asistente de servicio al cliente (Mesero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 652,26
										$ 430,13	**$ 3.414,00**

AÑO 3

Cargo	Sueldo	Horas Suple	Horas Extra	Fondos de Reserva	Vacaciones	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	IESS Personal	IESS Patronal	Planilla IESS	Sueldo Liquido
Adminstrador/Gerente	$ 800,00			$ 66,67	$ 400,00	$ 32,83	$ 66,67	$ 75,60	$ 89,20	$ 164,80	$ 1.290,56
Asistente de bebidas y alimentos (Cocinero	$ 500,00			$ 41,67	$ 250,00	$ 32,83	$ 41,67	$ 47,25	$ 55,75	$ 103,00	$ 818,91
Asistente del establecimiento (Posillero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 652,26
Asistente de servicio al cliente (Mesero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 652,26
										$ 430,13	**$ 3.414,00**

AÑO 4

Cargo	Sueldo	Horas Suple	Horas Extra	Fondos de Reserva	Vacaciones	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	IESS Personal	IESS Patronal	Planilla IESS	Sueldo Liquido
Adminstrador/Gerente	$ 800,00			$ 66,67	$ 400,00	$ 32,83	$ 66,67	$ 75,60	$ 89,20	$ 164,80	$ 1.290,56
Asistente de bebidas y alimentos (Cocinero	$ 500,00			$ 41,67	$ 250,00	$ 32,83	$ 41,67	$ 47,25	$ 55,75	$ 103,00	$ 818,91
Asistente del establecimiento (Posillero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 652,26
Asistente de servicio al cliente (Mesero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00	$ 32,83	$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 652,26
										$ 430,13	**$ 3.414,00**

AÑO 5

Cargo	Sueldo	Horas Suple	Horas Extra	Fondos de Reserva	Vacaciones	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	IESS Personal	IESS Patronal	Planilla IESS	Sueldo Liquido
Adminstrador/Gerente	$ 800,00			$ 66,67	$ 400,00	$ 32,83	$ 66,67	$ 75,60	$ 89,20	$ 164,80	$ 1.290,56
Asistente de bebidas y alimentos (Cocinero	$ 500,00			$ 41,67	$ 250,00		$ 41,67	$ 47,25	$ 55,75	$ 103,00	$ 786,08
Asistente del establecimiento (Posillero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00		$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 619,43
Asistente de servicio al cliente (Mesero)	$ 394,00			$ 32,83	$ 197,00		$ 32,83	$ 37,23	$ 43,93	$ 81,16	$ 619,43
										$ 430,13	**$ 3.315,51**

ANEXO C. SIMULACIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO

Alianza del Valle
Cooperativa de Ahorro y Crédito

SIMULACIÓN DE CRÉDITO

DETALLE DE LA OPERACIÓN	Valor	Descripción
Fecha de Simulación:	26 NOV 2019	Fecha del sistema con la cual se procesó ésta simulación.
Monto Financiado:	$15000	Monto del Crédito Aprobado.
Plazo:	60	Tiempo acordado para el pago del Crédito.
Seguro Desgravamen:	$189	Costo que el socio paga por la cobertura de un seguro de vida asociado al Crédito.
Valor Total a Pagar:	$22615.47	Suma de las cuotas que el socio debera cancelar en el periodo convenido.
Cuota Aproximada:	$376.92	Valor Aproximado a pagar durante el Plazo Aprobado.
DETALLE TASAS DE INTERÉS	Valor	Descripción
Fecha de Simulación:	17.5%	Fecha del sistema con la cual se procesó ésta simulación.
Monto Financiado:	22.76%	Monto del Crédito Aprobado.
Plazo:	22.76%	Tiempo acordado para el pago del Crédito.

NumeroCuota	FechaPago	SaldoCapital	Capital	Interés	SeguroDesg	Cuota
1	26 DIC 2019	15000	158.17	218.75	189	376.92
2	27 ENE 2020	14841.83	146.05	230.87	189	376.92
3	26 FEB 2020	14695.78	162.61	214.31	189	376.92
4	25 MAR 2020	14533.17	179.11	197.81	189	376.92
5	24 ABR 2020	14354.06	167.59	209.33	189	376.92
6	26 MAY 2020	14186.47	156.24	220.68	189	376.92
7	23 JUN 2020	14030.23	185.95	190.97	189	376.92
8	23 JUL 2020	13844.28	175.02	201.9	189	376.92
9	24 AGO 2020	13669.26	164.29	212.63	189	376.92
10	21 SEP 2020	13504.97	193.1	183.82	189	376.92
11	21 OCT 2020	13311.87	182.79	194.13	189	376.92
12	20 NOV 2020	13129.08	185.45	191.47	189	376.92
13	21 DIC 2020	12943.63	181.87	195.05	189	376.92
14	19 ENE 2021	12761.76	197.01	179.91	189	376.92
15	18 FEB 2021	12564.75	193.68	183.24	189	376.92
16	22 MAR 2021	12371.07	184.48	192.44	189	376.92
17	19 ABR 2021	12186.59	211.05	165.87	189	376.92
18	19 MAY 2021	11975.54	202.28	174.64	189	376.92
19	18 JUN 2021	11773.26	205.23	171.69	189	376.92
20	19 JUL 2021	11568.03	202.6	174.32	189	376.92
21	17 AGO 2021	11365.43	216.7	160.22	189	376.92

Alianza del Valle
Cooperativa de Ahorro y Crédito

NumeroCuota	FechaPago	SaldoCapital	Capital	Interés	SeguroDesg	Cuota
22	16 SEP 2021	11148.73	214.33	162.59	189	376.92
23	18 OCT 2021	10934.4	206.83	170.09	189	376.92
24	15 NOV 2021	10727.57	230.91	146.01	189	376.92
25	15 DIC 2021	10496.66	223.84	153.08	189	376.92
26	14 ENE 2022	10272.82	227.11	149.81	189	376.92
27	14 FEB 2022	10045.71	225.54	151.38	189	376.92
28	15 MAR 2022	9820.17	238.48	138.44	189	376.92
29	14 ABR 2022	9581.69	237.19	139.73	189	376.92
30	16 MAY 2022	9344.5	231.56	145.36	189	376.92
31	13 JUN 2022	9112.94	252.88	124.04	189	376.92
32	13 JUL 2022	8860.06	247.71	129.21	189	376.92
33	12 AGO 2022	8612.35	251.32	125.6	189	376.92
34	12 SEP 2022	8361.03	250.92	126	189	376.92
35	11 OCT 2022	8110.11	262.59	114.33	189	376.92
36	10 NOV 2022	7847.52	262.48	114.44	189	376.92
37	12 DIC 2022	7585.04	258.93	117.99	189	376.92
38	09 ENE 2023	7326.11	277.2	99.72	189	376.92
39	08 FEB 2023	7048.91	274.12	102.8	189	376.92
40	10 MAR 2023	6774.79	278.12	98.8	189	376.92
41	10 ABR 2023	6496.67	279.02	97.9	189	376.92
42	09 MAY 2023	6217.65	289.27	87.65	189	376.92

Alianza del Valle
Cooperativa de Ahorro y Crédito

NumeroCuota	FechaPago	SaldoCapital	Capital	Interés	SeguroDesg	Cuota
43	08 JUN 2023	5928.38	290.46	86.46	189	376.92
44	10 JUL 2023	5637.92	289.22	87.7	189	376.92
45	07 AGO 2023	5348.7	304.12	72.8	189	376.92
46	06 SEP 2023	5044.58	303.35	73.57	189	376.92
47	06 OCT 2023	4741.23	307.78	69.14	189	376.92
48	06 NOV 2023	4433.45	310.11	66.81	189	376.92
49	05 DIC 2023	4123.34	318.79	58.13	189	376.92
50	04 ENE 2024	3804.55	321.44	55.48	189	376.92
51	05 FEB 2024	3483.11	322.74	54.18	189	376.92
52	04 MAR 2024	3160.37	333.9	43.02	189	376.92
53	03 ABR 2024	2826.47	335.7	41.22	189	376.92
54	03 MAY 2024	2490.77	340.6	36.32	189	376.92
55	03 JUN 2024	2150.17	344.52	32.4	189	376.92
56	02 JUL 2024	1805.65	351.47	25.45	189	376.92
57	01 AGO 2024	1454.18	355.71	21.21	189	376.92
58	02 SEP 2024	1098.47	359.83	17.09	189	376.92
59	30 SEP 2024	738.64	366.87	10.05	189	376.92
60	30 OCT 2024	371.77	371.77	5.42	189	377.19

NOTAS ACLARATORIAS:

* Esta información tiene validez de 5 días, excepto cuando el Banco Central del Ecuador modifique la Tasa Activa Máxima Referencial.
* Tasa Interes Mora: Tasa de recargo que se cobra por retraso en el pago de las cuotas.
* Amortización de capital: Valor de capital que se paga en cada cuota.
* Pago de intereses: Valor de interés que se paga en cada cuota.
* Gasto de Cobranza: Valores incurridos para la recuperación del Crédito.
* Avaluo del bien a hipotecar: Valor de los honorarios de un perito calificado con el fin que determine el valor de un bien inmueble.

BIBLIOGRAFÍA

- https://eva.puce.edu.ec/pluginfile.php/36312/mod_resource/content/0/GUIA%20TITULACION%20%20DE%20GRADO%20%20PREGRADO%20V.2.%20ABRIL%202018.pdf

- https://unbuendiaenmadrid.com/10-cafeterias-workplace-con-encanto/

- https://smallbusiness.chron.com/employees-want-workplace-cafeteria-dining-hall-14413.html

- https://www.abc.es/madrid/20140310/abci-cafeterias-workplace-oficinas-201403071912.html

- Moravec, J, W, (Ed.). (2013) Knowmad Society, Minneapolis, Education Futures

- Osterwalder, Pigneur. (2010) Generación de modelos de negocio, Barcelona, DEUSTO, Décima Edición.

- Schultz, H. (2011) El desafío Starbucks, Madrid, Santillana Ediciones Generales.

- Morfin, M. (2007) Administración de comer y bar, México, Trillas, Segunda Edición.

- Graham, J. (1961) Finanzas corporativas, México, Cengage Learning, Tercera Edición.

- Porter, M. (2006) Estrategia y ventaja competitiva, Barcelona, DEUSTO.

- (2016). *Plan V*.

- Hernández , R. (2014). Metodología de la Investigación. En R. Hernández, *Metodología de la Investigación* (págs. 4-7). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de Marketing.* Mexico.

- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercados* (pág. 7). Mexico: Pearson Educación .

- Muñiz, R. (2013). En R. M. Gonzalez, *Marketing en el siglo XXI.* Madrid: CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.

- Ramirez. (2001).

- Ramírez, S. (Lunes de Diciembre de 2015). La cerveza artesanal vive un boom. *El Comercio*, pág. 14.