PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN TRABAJO INTEGRACIÓN CURRICULAR

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CAFETERÍA QUE OFRECE COMIDA TRADICIONAL ECUATORIANA PREPARADA CON LEÑA DE MUSHUÑAN EN LA CIUDAD DE QUITO

DIRECTOR:
MGTR. CRISTIAN FAJARDO

AUTOR:
JOSUE MISAEL ZUÑIGA ROSERO

QUITO, MARZO 2023

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

LECTORES:

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, primeramente, a Dios, quien me ha dado las fuerzas y la sabiduría para seguir adelante, a pesar de las dificultades, quien ha estado conmigo en todo tiempo y nunca me ha dejado.

De la misma manera, dedico a mis padres Edison Zúñiga y Patricia Rosero, que me han motivado y me han dado ánimo para hacer las cosas bien. Igualmente, a la tía de mi madre, Vicenta Emiliana Agual, que desde pequeño ha estado conmigo y me ha dado tanto amor y cariño.

Por último, dedico a mi enamorada, a mis amigos y compañeros de la Universidad que en toda mi vida universitaria han sido un apoyo para lograr todos mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien siempre está conmigo, me da la fortaleza y la sabiduría para tomar las mejores decisiones, quien me da la vida y permite que pueda despertar cada día.

Agradezca a mi familia, principalmente a mis padres, quien me han apoyado en estos 4 años de carrera, me han dado ánimo y me han motivado, son los que guían mi camino y me enseñan a ser mejor persona cada día. Agradezco a la tía de mi madre, quien me ama mucho y siempre está pendiente de como estoy, ha sido en gran ayuda en este proyecto por su conocimiento en recetas ecuatorianas, sin ella este trabajo no podría ser excelente.

Agradezco mi enamorada, quien me ha acompañado a lo largo de este trabajo, dándome su amor incondicional.

Del mismo modo, agradezco a mis amigos y compañeros que todos los días me dan alegría en el corazón; me apoyan y aconsejan para poder cumplir todo lo que quiero lograr.

Finalmente, le doy gracias a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a sus colaboradores, quienes me ha entregado mucho conocimiento a lo largo de mi carrera universitaria, y me han otorgado la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

INDICE

1. MARCO REFERENCIAL 17
1.1. Marco teórico 17
1.2. Marco conceptual 18
1.2.1. Visión 18
1.2.2. Misión 19
1.2.3. Activos 19
1.2.4. Valores 19
1.2.5. Capital de Trabajo 19
1.2.6. Estrategia 20
1.2.7. Ventaja Competitiva 20
1.2.8. Objetivos estratégicos 20
1.2.10. Análisis FODA 20
1.2.11. Modelo de negocios 21
1.2.12. Propuesta de valor 21
2. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN 22
2.1. Levantamiento de información 22
2.1.1. Historia de las cafeterías 22
2.1.2. Condiciones actuales de las cafeterías en la ciudad de Quito 23
2.1.3. GENERALIDADES 24
2.1.3.1. Nombre o Razón Social 24
2.1.3.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s) 25
2.1.3.3. Imagen Corporativa 25
2.1.3.3.1. Logotipo 25
2.1.3.3.2. Hoja Volante 26
2.1.3.3.3. Tríptico 27
2.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO 28
2.1.4.1. Entorno General 28

2.1.4.1.1. Factores Políticos 28
2.1.4.1.2. Factores Económicos 30
2.1.4.1.3. Factores Sociales 31
2.1.4.1.4. Factores Tecnológicos 33
2.1.4.1.5. Factores Ecológicos 34
2.1.4.1.6. Factores Legales 35
2.1.4.2. Entorno Específico 36
2.1.4.2.1. Competidores 37
2.1.4.2.2. Clientes 40
2.1.4.2.2.1. Edad 41
2.1.4.2.2.2. Sexo 41
2.1.4.2.2.3. Ocupación 41
2.1.4.2.2.4. Estado Civil 41
2.1.4.2.2.5. Dirección 42
2.1.4.2.2.6. Nivel Educativo 42
2.1.4.2.2.7. Nivel Socioeconómico 42
2.1.4.2.2.8. Preferencias 42
2.1.4.2.2.9. Personalidad 42
2.1.4.2.2.10. Metas u Objetivos 42
2.1.4.2.2.11. Redes sociales 42
2.1.4.2.2.12. Biografía 43
2.1.4.2.2.13. Valores 43
2.1.4.2.2.14. Ingresos 43
2.1.4.2.3. Proveedores 43
2.2. Análisis de datos 45
2.2.1. Planificación (modelo de negocios) 45
2.2.1.1. Análisis interno 45

2.2.1.1.1. Segmento de Mercado 45
2.2.1.1.2. Propuesta de valor 46
2.2.1.1.3. Canales 46
2.2.1.1.4. Relaciones con los clientes 47
2.2.1.1.5. Fuentes de Ingreso 47
2.2.1.1.6. Recursos clave 48
2.2.1.1.7. Actividades Clave 48
2.2.1.1.8. Asociaciones Clave 49
2.2.1.1.9. Estructura de Costos 50
2.2.2. Lienzo de Modelo de Negocios 51
2.2.3. Planeación o Formulación Estratégica 52
2.2.3.1. Misión 52
2.2.3.2. Visión 52
2.2.3.3. Valores Estratégicos 52
2.2.3.4. Objetivos Estratégicos 53
2.2.3.4.1. Perspectiva Financiera/Clientes 53
2.2.3.4.2. Perspectiva Procesos Internos 53
2.2.3.4.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 54
2.2.3.4.4. Objetivos Estratégicos (Plantilla) 55
2.2.3.4.4.1. Perspectiva Financiera/Clientes (Plantilla) 55
2.2.3.4.4.2. Perspectiva Procesos Internos (Plantilla) 56
2.2.3.4.4.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Plantilla) 57
2.2.3.5. Matriz FODA 58
2.2.3.6. Cadena de Valor 59
2.2.3.7. Acciones Estratégicas 60
2.2.3.8. Políticas 61
2.2.3.8.1. Políticas Administrativas 61

2.2.3.8.2. Políticas para Colaboradores 62
2.2.3.8.3. Políticas para Clientes 63
2.2.3.8.4. Políticas para Proveedores 63
2.2.4. Organización 64
2.2.4.1. Estructura Organizacional 64
2.2.4.2. Organigrama Funcional 64
2.2.5. Control 72
2.2.5.1. Monitoreo Administrativo Empresarial 72
2.2.5.2. Monitoreo de Empleados 73
2.2.5.3. Monitoreo Clientes 74
2.2.5.4. Monitoreo Proveedores 75
3. DISCUSIÓN Y RESULTADOS 76
3.1. Preparación de información COMPONENTE ECONÓMICO 76
3.1.1. Inversión Inicial 76
3.1.2. ACTIVOS 77
3.1.2.1. Activos Fijos 77
3.1.2.2. Activos Intangibles 78
3.1.3. COSTOS Y GASTOS 79
3.1.3.1. Costos de Ventas 79
3.1.3.1.1. Costos Variables (Compras) 80
3.1.3.1.2. Costos Indirectos de Fabricación 81
3.1.3.2. Gastos Administrativos 82
3.1.3.3. Gastos de Ventas 83
3.1.4. Capital de trabajo 84
3.1.5. Financiamiento 84
3.1.6. PRESUPUESTO 85
3.1.6.1. Ingresos 85

3.1.6.2. Egresos 86
3.1.7. ESTADOS FINANCIEROS 86
3.1.7.1. Estado de Situación Proyectado 87
3.1.7.2. Estado de Resultados Integral 88
3.1.7.3. Flujo de Efectivo (Método Directo) 89
3.1.7.3.1. Flujo de Efectivo (Método Indirecto) 91
3.2. Análisis, interpretación y presentación de resultados 92
3.2.1. Tasa de Descuento 92
3.2.2. Valor Presente Neto (VPN o VAN) 93
3.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR) 93
3.2.4. Periodo de Recuperación de Inversión 94
3.2.5. Relación Beneficio Costo 95
3.2.6. Punto de Equilibrio 96
3.2.7. Análisis de Sensibilidad 97
3.2.8. Índices Financieros 98
3.3. Conclusiones 101
3.4. Recomendaciones 103
4. Lista de Referencias 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Buyer Persona 41
Tabla 2 Lienzo Modelo de Negocio 51
Tabla 3 Planeación Estratégica 52
Tabla 4 Perspectiva Financiera/Clientes 55
Tabla 5 Perspectiva de Procesos Internos 56
Tabla 6 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 57
Tabla 7 Matriz FODA 58
Tabla 8 Cadena de Valor 59
Tabla 9 Monitoreo Administrativo Empresarial 72
Tabla 10 Monitoreo de Empleados 73
Tabla 11 Monitoreo Clientes 74
Tabla 12 Monitoreo Proveedores 75
Tabla 13 Inversión Inicial 76
Tabla 14 Activos Fijos 77
Tabla 15 Activos Intangibles 78
Tabla 16 Costos de Ventas 79
Tabla 17 Costos Variables 80
Tabla 18 Costos Indirectos de Fabricación 82
Tabla 19 Gastos Administrativos 82
Tabla 20 Gastos de Ventas 83
Tabla 21 Capital de trabajo 84
Tabla 22 Financiamiento 85
Tabla 23 Ingresos 86
Tabla 24 Egresos 86
Tabla 25 Estado de Situación Proyectado 87
Tabla 26 Estado de Resultados Integral 88
Tabla 27 Flujo de Efectivo (Método Directo) 90
Tabla 28 Flujo de Efectivo (Método Indirecto) 91
Tabla 29 Tasa de Descuento 92
Tabla 30 Valor Presente Neto (VPN o VAN) 93
Tabla 31 Tasa Interna de Retorno (TIR) 94
Tabla 32 Periodo de Recuperación de la Inversión (Flujos) 94

Tabla 33 Periodo de Recuperación de la Inversión (Calculo) 95
Tabla 34 Relación Costo-Beneficio 95
Tabla 35 Análisis Punto de Equilibrio 96
Tabla 36 Punto de Equilibrio Calculo 97
Tabla 37 Análisis de Sensibilidad en Costos 97
Tabla 38 Análisis de Sensibilidad en Ventas 98
Tabla 39 Índices Financieros 98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo 25
Figura 2 Hoja Volante 26
Figura 3 Tríptico 27
Figura 4: Logotipo VerdeLeña & Café 37
Figura 5 Logotipo La casa de la humita y el tamal lojano 38
Figura 6 Logotipo Heladería San Agustín 38
Figura 7 Logotipo Cafetería Galletti 39
Figura 8 Humipan delicias lojanas 39
Figura 9 Chocolat Cafetería 40
Figura 10 El Cisne 43
Figura 11 Café Montañes 44
Figura 12 Titán 44
Figura 13 Acciones Estratégicas 60
Figura 14 Organigrama Estructural 64

RESUMEN EJECUTIVO

El enfoque de este trabajo es crear un plan de negocios para una cafetería que oferta comida tradicional ecuatoriana preparada en base a leña que opere en la ciudad de Quito, y permita recuperar la cultura gastronómica local dando reconocimiento a la historia ecuatoriana-quiteña, elaborando productos con un bajo nivel de grasas, y abasteciendo la demanda de café y las tendencias de consumo que han ido en aumento en los últimos tiempos.

La distribución del presente trabajo empieza, por el marco referencial, donde se analiza el marco teórico y conceptual, este comprende la información sobre el plan de negocios, y sus funciones, además de los términos administrativos que serán utilizados en el proyecto. A continuación, se analiza y procesa la información, levantando datos como la historia de las cafeterías, las condiciones del mercado, logrando crear una marca nueva con su logotipo y características propias, luego se analiza el entorno externo y específico, consecuentemente, se realiza una planeación, definiendo el modelo de negocios, creando una planificación estratégica con apoyo del FODA, Cadena de Valor, el Cuadro de Mando Integral y se implementa políticas con sus respectivos controles. De la misma manera, se establece la Estructura en la cual se organiza la empresa y las funciones de cada una de las áreas. Por último, se analiza la viabilidad económica del proyecto, analizando los activos, pasivos, ingresos, costos, VAN, TIR, así como otras herramientas financieras.

Palabras clave: Cultura gastronómica local, plan de negocios, logotipo, FODA, Cadena de Valor, Cuadro de Mando Integral, Viabilidad Económica, Activos, Pasivos, Ingresos, Costos, VAN, TIR.

ABSTRACT

The focus of this work is to create a business plan for a cafeteria that offers traditional Ecuadorian food prepared with firewood that operates in the city of Quito, and allows to recover the local gastronomic culture, giving recognition to the Ecuadorian-Quito history, making products with a low level of fat, and supplying the demand for coffee and the consumption trends that have been increasing in recent times.

The distribution of this work begins with the referential framework, where the theoretical and conceptual framework is analyzed, this includes information about the business plan, and its functions, in addition to the administrative terms that will be used in the project. Next, the information is analyzed and processed, collecting data such as the history of the cafeterias, the market conditions, managing to create a new brand with its logo and characteristics, then the external and specific environment is analyzed, consequently, a planning is carried out , defining the business model, creating strategic planning with the support of the SWOT, Value Chain, the Balanced Scorecard and policies are implemented with their respective controls. In the same way, the Structure in which the company is organized and the functions of each of its areas are established. Finally, the economic viability of the project is analyzed, analyzing the assets, liabilities, income, costs, VAN, TIR, as well as other financial tools.

Keywords: Local gastronomic culture, business plan, logo, SWOT, Value Chain, Balanced Scorecard, Economic Viability, Assets, Liabilities, Income, Costs, VAN, TIR.

INTRODUCCIÓN

La cultura gastronómica ecuatoriana, en los últimos tiempos, se ha visto influenciada por la globalización, ya que se ha incrementado el consumo de platós internacionales y disminuido el consumo de la gastronomía local. Además, los platos locales son preparados con ingredientes distintos y con gran cantidad de grasas que afecta a la población Quiteña y a la cultura local. Por otro lado, ha crecido la demanda por consumo de café en el país estos últimos años. Por esta razón, se crea un plan de negocios para una cafetería la cual se enfoca en recuperar el patrimonio gastronómico local, dando reconocimiento a la historia ecuatoriana-quiteña, preparando platos tradicionales con una menor cantidad de grasa debido a su cocción con leña proveniente de Mushuñan, además permite satisfacer la actual necesidad de café requerida por la población.

Para desarrollar el plan de negocios, primeramente, se desarrolla un marco referencial, el cual abarca dos temas, el Marco teórico, el cual define que es un plan de negocios, sus funciones, estructura e importancia; y el Marco conceptual, en este se redacta los principales conceptos y definiciones administrativas usadas en el trabajo.

Consecuentemente, se analiza y procesa la información sobre la historia de las cafeterías, además de las condiciones actuales de las mismas en el mercado. Luego se crea la razón social del proyecto, juntamente con su imagen corporativa. Se efectúa un análisis del entorno para observar la factibilidad del proyecto, con un análisis externo usando la herramienta PESTEL y del entorno especifico analizando a los competidores, clientes y proveedores. Seguido de una planificación donde se crea un modelo de negocios, con sus principales actividades clave, propuesta de valor, segmento de mercado, etc. En la planificación de este proyecto se encuentra, asimismo, la formulación estratégica, donde se define la visión, misión, valores, políticas y se crea estrategias con la Matriz FODA, se desarrolla la cadena de valor y el Cuadro de Mando Integral con la ayuda de los objetivos estratégicos. Igualmente, en la planificación, se establece la organización de la empresa con su organigrama estructural y las funciones de cada departamento. Por último, en esta planificación se implementa un control para el monitoreo administrativo, de empleados, clientes y proveedores.

El plan de negocios finaliza, analizando la viabilidad económica del proyecto, para lo cual, se desarrolla una proyección a cinco años a partir del 2024, se establece la inversión inicial, los costos y gastos en los cinco periodos, además del financiamiento y presupuesto. Consecuentemente, se arman los estados financieros y con los mismos, se utilizan índices financieros como el Valor actual neto y la Tasa interna de retorno para determinar la factibilidad del proyecto.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

El mercado de consumo de café en Cafeterías del Ecuador es muy amplio. El café es una de las bebidas más escogidas en el país con respecto a otras bebidas, es consumido doscientas veces más que el té, igualmente, estudios, realizados por Statista Consumer Market Outlook, un ecuatoriano consume aproximada 135 tazas de café al año (Abril, 2022). Otros estudios realizados en diferentes partes del país demuestran que el consumo del café tiene un alto nivel, donde la frecuencia de consumo es de 1 a 2 tazas de café al día (Vargas et al., 2021).

El Distrito Metropolitano de Quito, es la segunda ciudad del Ecuador que más consume café, seguida de otras ciudades como Ambato y Cuenca; la mayoría de los consumidores de Quito prefieren tomar café en la mañana aproximadamente a las 9:00 am (Abril, 2022). Las empresas que se encuentran en este mercado y muestran una competencia fuerte, son mayormente las grandes franquicias ya que las mismas generan que el consumidor se siente más seguro con respecto a la calidad del producto y servicio (Muñoz, 2018).

Mushuñan se encuentra a 18km de Quito aproximadamente, al suroriente de Sangolquí, la población más grande del cantón Rumiñahui, es un lomerío el cual se considera una de las zonas rural-urbana más importantes del cantón; En esta zona hay gran cantidad de terrenos que superan los mil metros cuadrados, los mismos cuentan con variedad de árboles sembrados hace más de 50 años (El Comercio, 2011). El Municipio de Rumiñahui a muchos de estos terrenos les obliga a cortar sus árboles debido a su gran altura y al riesgo que presentan para las casas cercanas a estos, por lo cual, cada uno de estos terrenos cuenta con gran cantidad de leña obtenida de los árboles cortados.

Para entender lo que es un Plan de negocios, primeramente, nos debemos referir al termino planear, este tiene que ver con la manera de anticiparse al futuro y al entorno al cual se enfrentará un negocio y las decisiones que se escogerán para cumplir objetivos además de reducir la incertidumbre (Viniegra, 2007).

El Plan de Negocios es la planeación que hace un negocio u organización en su totalidad considerando cada una de sus áreas y su interacción; sus áreas importantes son las finanzas, administración, operaciones, marketing, entre otras; Además, este plan nos ayuda a tener una perspectiva de cómo se debe operar en los diferentes departamentos del negocio, para que trabajen de manera sinérgica y conjunta para cumplir metas eficientemente usando la menor cantidad de recursos (Viniegra, 2007).

La Importancia de un Plan de Negocios se enfoca en el alcance y la magnitud; el contenido de un plan permite abarcar totalmente las áreas de una organización apoyando a todos las fases de la planeación; Igualmente, un plan de negocios ayuda a identificar todos los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del mismo; Asimismo, cuando se requiere financiamiento de terceros para la inversión inicial, el plan de negocios genera una mayor credibilidad y posibilidad al crédito (Viniegra, 2007).

La estructura de un Plan de Negocios puede estar constituido por diferentes planes que contemplan la estructura básica de una organización y forman uno, estos planes, por ejemplo, pueden ser los siguientes (Viniegra, 2007). :

- Descripción General de la Organización
- Plan de producto o servicio
- Plan de Marketing
- Plan Administrativo
- Plan Operativo
- Plan Financiero
- Plan Legal (Viniegra, 2007).

1.2. Marco conceptual

1.2.1. Visión

La visión se refiere al rumbo y aspiraciones que tiene la empresa para el largo plazo, es el “lugar donde vamos”, genera un curso estratégico que la empresa tiene que seguir; una visión bien concebida debe por lo general ser distintiva y específica (Thompson et al., 2012).

1.2.2. Misión

La misión se refiere al propósito de la empresa en el presente “quienes somos, qué hacemos y la razón por la que estamos aquí”, la declaración de la misión se lo hace lo suficientemente específica debido a que esta declaración da identidad a la organización; Una misión correctamente definida, identifica los productos de la compañía, las necesidades que quiere satisfacer, los clientes que pretende atender, da a la organización identidad propia (Thompson et al., 2012).

1.2.3. Activos

Los activos son todos los bienes que pertenecen a una especifica empresa para poder sustentar su objeto social, todos estos bienes tienen un valor y se pueden cuantificar, como, por ejemplo, inventarios, maquinaría, vehículos, equipos, cuentas por cobrar, entre otros (Mendoza y Ortiz, 2016).

1.2.4. Valores

Los valores de una empresa son todas las cualidades, características, creencias y normas de comportamiento que la administración establece para el cumplimiento eficiente de la misión y la visión, en otras palabras, la conducción de las operaciones de la empresa y la conducta del personal; Algunos de los valores, por ejemplo, son: conducta ética, trabajar en equipo, responsabilidad social, trato justo, integridad, entre otras (Thompson et al., 2012).

1.2.5. Capital de Trabajo

El capital de trabajo en una empresa es la inversión que realiza esta en activos a corto plazo, estos activos son, por ejemplo, el efectivo, las inversiones temporales, el inventario, las cuentas por cobrar; Se relaciona con la liquidez de la empresa en el corto plazo (Guajardo y Andrade, 2013).

1.2.6. Estrategia

La estrategia se refiere a todas las medidas competitivas y a todos los planteamientos comerciales con los que la organización compite para lograr objetivos, aumentar el desempeño, la rentabilidad o expandir la participación en el mercado por parte de la organización; La estrategia se relaciona con desarrollar actividades diferentes, hacer mejor los procesos que la competencia, se necesita un elemento distintivo en otras palabras, una ventaja competitiva (Thompson et al., 2012).

1.2.7. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se define como la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma más eficiente que la competencia, con productos o servicios diferenciados que los clientes valoran más, o que tengan un menor costo, pero sean de gran calidad; la ventaja competitiva se debería enfocar en ser duradera porque de esa forma la competencia nunca podrá superar esa ventaja (Thompson et al., 2012).

1.2.8. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas de desempeño referente a la posición de marketing y a la fuerza competitiva de la empresa, son los resultados que la administración desea conseguir, estos objetivos deben estar bien establecidos por lo cual deben ser cuantificables, específicos, mediables, además de contener una fecha límite (Thompson et al., 2012).

1.2.9. Financiamiento

Es un proceso en el cual empresas o personas naturales, consiguen diferentes fondos y recursos, que son utilizados para obtener bienes o servicios, del mismo modo, se utiliza para realizar algún tipo de inversión en un proyecto específico (Westreicher, 2020).

1.2.10. Análisis FODA

Es una herramienta que apoya a la evaluación de la situación general de la organización, además de examinar los recursos y capacidades refiriéndose a la factibilidad de

aprovechar oportunidades del mercado y defenderse de amanezcas externas; esta herramienta a la vez permite originar una estrategia que aproveche los recursos de la empresa (Thompson et al., 2012).

1.2.11. Modelo de negocios

El modelo de negocios es la estructura en la cual la administración se guía para poder generar y entregar productos o servicios de gran valor para los clientes de tal manera que origine una alta cantidad de ingresos que cubran todos los costos y deje una rentabilidad deseada; cuando la rentabilidad es buena, la estrategia es la correcta (Thompson et al., 2012).

1.2.12. Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere al enfoque que tiene la organización para satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores con un precio que consideren un buen valor; cuando mayor es el valor y menor el precio que se ofrece, la propuesta de valor será mayor para los clientes (Thompson et al., 2012).

2. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

2.1. Levantamiento de información

2.1.1. Historia de las cafeterías

La historia de las cafeterías tradicionales se remonta hace aproximadamente 150 años en el Centro de Quito, donde se empezó a ofrecer el café de una forma particular preparado con diferentes tipos de grano que generaban una mezcla de aroma, sabor y espesor para abrigar las tardes en los climas constantemente fríos de la ciudad (El Comercio, 2010).

Las combinaciones perfectas para tomar un café en el Centro de Quito, hace varios años y que sigue perdurando con el tiempo, es la comida tradicional o típica que generan un complemento ideal y perfecto, como por ejemplo son las humitas, sánduches, chigüiles, quimbolitos, empanadas y entre otros platos tradicionales (El Comercio, 2010).

La ciudad de Quito es una de las ciudades con mayor identidad nacional, la misma fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad el 8 de septiembre de 1978, por la Unesco, debido a su gran riqueza, historia y preparación de comida tradicional, dulces, cafeterías y entre otras tradiciones (Ministerio de Turismo, 2018).

El patrimonio intangible de Quito, se componte de varios factores, sin embargo, uno de los principales y fundamentes de Quito es la gastronomía, el Centro de Quito abarca gran parte de esta, los negocios coloniales desarrollan preparaciones tradicionales llenas de historia con recetas heredadas de generación en generación (Ministerio de Turismo, 2018).

Muchas de las cafeterías nacieron en el Centro de Quito como tradicionales y algunos siguen operando hasta la actualidad, como, por ejemplo, Chocolates de la Sucre, que es una cafetería donde su producto principal es el pan de Ambato, nace hace 38 años y sus panes son elaborados en base a hornos de leña; otro negocio emblemático es la Cafetería Madrillón, se preparan desde hace más de 65 años los mejores pintados, diferentes jugos y sánduches; La cafetería Chapineros es una de las cafeterías más antiguas, comenzó sus operaciones en 1938 con su producto estrella aroma de café con esencia (Ministerio de Turismo, 2018).

2.1.2. Condiciones actuales de las cafeterías en la ciudad de Quito

Quito es actualmente, una de las únicas capitales en Sudamérica que produce café de alta calidad dentro del Distrito Metropolitano en lugares como Pacto, San José de Minas y Nanegal que se ubican a menos de dos horas del centro de la ciudad; a esto se le agrega que, en Quito existe una gran cantidad de baristas, tostadores, educadores y consumidores de café, de esta manera se ha producido un mayor interés por la gastronomía y originen del mismo ocasionando una creciente cultura del café en la ciudad (Maldonado, 2022).

Los establecimientos cafeteros, según datos del INEC, se encuentran en la actividad económica con relación a restaurantes y servicio móvil de comida, la misma es una de las actividades más registradas en el Distrito Metropolitano de Quito, siendo esta la segunda actividad con más empresas registradas en Quito; para el año 2016 se encontraban habilitados 9774 establecimientos de los mismos (INEC, 2016).

En la Pandemia Covid 19, la cual afectó gravemente al país y perjudicó a las empresas en un principio, muchas de ellas tuvieron que cerrar sus operaciones en el año 2020 y 2021; El servicio de rentas internas SRI, para el año 2021, dio a conocer que un total de 3494 organización terminaron sus actividades económicas en el país debido a este problema (Coba, 2021).

Específicamente en lo relacionado a las actividades económicas de los restaurantes y servicios de comida, este sector fue perjudicado gravemente a inicios de la pandemia, se estimó que en Quito el 10% de restaurantes dejó de funcionar definitivamente y muchas grandes cadenas decidieron cerrar varias sucursales (Angulo, 2020).

En el Centro de Quito, entre los años 2020 y 2021, se registraron aproximadamente 54 locales que terminaron sus actividades económicas por la pandemia; Sin embargo, a finales del 2021 e inicios del 2022, las aspiraciones de emprendedores volvieron a ascender y creció el número de establecimientos por la reactivación económica (Romero D. , 2022).

Muchos establecimientos de servicio de comida también empezaron a comercializar sus productos por plataformas digitales; Estadísticas de las diferentes plataformas como

Pedidos Ya, para el año 2022, dieron a conocer que Quito es la segunda provincia que más consume de café en el Ecuador (Abril, 2022).

Actualmente en el Ecuador, según datos de Statista Consumer Market Outlook, se consume aproximadamente 135 tazas de café por persona, es una de las bebidas más consumidas superando al té en más de un 200%, siendo las bebidas más consumidas el Capuchino, Americano y Latte (Abril, 2022).

El impacto de las redes sociales en la sociedad Quiteña en las nuevas generaciones ha originado una conectividad global, esta sociedad comprende el contexto del café de especialidad y lo consume; Expertos en la elaboración de café indican que existen dos tipos de consumidores, un bebedor clásico, que son la mayoría, los mismos tienen preferencia por los tuestes oscuros; de la misma manera existen los consumidores de nuevas generaciones los cuales son abiertos a probar nuevos sabores más complejos (Maldonado, 2022).

El futuro de cafeterías en la ciudad de Quito es prometedor, debido a que cada vez más aparecen nuevas tiendas, nuevos productores, nuevos baristas preparados y nuevas experiencias; la cultura por el consumo de café pasa por un gran momento; existen muchos desafíos como elevar un poco más el consumo e innovar los diferentes servicios de cafeterías, sin embargo, la perspectiva es buena debido a que hay una gran oferta y demanda de cafeterías (Maldonado, 2022).

Con respecto a la gastronomía, esta ha generado muchos cambios y alteraciones, esto se da debido a la globalización, la cual ha influenciado grandemente el consumo de productos internacionales como es la comida rápida preparada con productos diferentes y cocciones distintas, de tal manera que ha afectado la cultura quiteña y al patrimonio gastronómico local (Caicedo, 2022).

2.1.3. GENERALIDADES

2.1.3.1. Nombre o Razón Social

La razón social escogida para este proyecto será, Cafetería-SUMAQ.

Sumaq es una palabra proveniente del quechua, un idioma propio de nuestro país, que en español se traduce como “tradicional”. Se escogió este nombre debido a que es una cafetería ecuatoriana la cual prepara comida típica-tradicional del país, con recetas propias provenientes de la cultura ecuatoriana-quiteña. Con este nombre se intenta mostrar a los consumidores que se mantiene viva la tradición ecuatoriana-quiteña.

2.1.3.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

El tipo de sociedad escogida para este plan de negocios es una sociedad anónima, la razón por la que fue escogida este tipo de sociedad mercantil es que los accionistas o inversionistas de la empresa, participan del capital social por medio de acciones, y si la empresa adquiere deudas u obligaciones con terceros, los socios no responden con sus patrimonios personales (Equipo editorial, Etecé, 2018). Además, se la puede constituir electrónicamente de una manera simple con una minuta propia.

La línea de Productos que ofrece esta empresa son servicios de comida, principalmente café con platos tipos ecuatorianos preparados en base a leña de Mushuñan.

2.1.3.3. Imagen Corporativa

2.1.3.3.1. Logotipo



Figura 1 Logotipo

2.1.3.3.2. Hoja Volante



Figura 2 Hoja Volante

2.1.3.3.3. Tríptico



Figura 3 Tríptico

2.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Al realizar estrategias para poder cumplir los objetivos planteados o preestablecidos por la organización, se debe realizar un análisis donde conste la situación actual externa general en donde la empresa realiza sus actividades económicas; El análisis del entorno general utiliza la herramienta Análisis PESTEL para poder obtener información externa (Martínez y Milla, 2005).

El análisis PESTEL, se enfoca en estudiar los factores externos que pueden impactar a la organización; estos factores son incontrolables por la empresa y pueden afectar a la misma en sus actividades futuras (Martínez y Milla, 2005).

La herramienta análisis del entorno es muy necesaria para la gerencia, debido a que con esta se identifican riesgos y oportunidades originadas en el entorno y de esta manera permite desarrollar con éxito las políticas, proyectos y programas requeridos por la organización (Licha, 2000).

El análisis del entorno permite examinar la incertidumbre futura del entorno, la que es originado por la conducta impredecible de distintas variables, como: socioeconómicas, políticas, sociales, tecnológicas, culturales, ambientales, entre otras (Licha, 2000).

2.1.4.1. Entorno General

2.1.4.1.1. Factores Políticos

En Ecuador 2023, la perspectiva política se encuentra en un tema complejo, debido a los nuevos dirigentes seccionales y las nuevas políticas que intenta plantear el estado; sin embargo, Analistas en la materia indican que, difícilmente el presidente de la república en este año podrá impulsar reformas estructurales grandes, lo cual en entorno de actividades de inversión y productivas se va a mantener similar al año anterior (Madera, 2022).

Alberto Acosta, analista ecuatoriano, indica que se ha dado grandes avances con la apertura de mercados internacionales; El estado se encuentra en conversaciones de temas comerciales con Corea del Sur, República Dominicana y China; sin embargo, ya ha

completado negociaciones con Costa Rica y mantiene muchas expectativas por lograr un acuerdo comercial con México (Madera, 2022).

Las relaciones externas tienen un ambiente positivo, los acuerdos entre el Estado y el FMI tienen éxito, y es importante seguir manteniendo estas relaciones, Este organismo otorgó en 2020, seis mil millones de dólares al Ecuador; y el país en este periodo requiere aproximadamente cuatro mil millones de dólares de financiamiento (Paredes y Becerra, 2023).

El gobierno se enfoca de realizar varios acuerdos comerciales con distintos países, con el más importante el cual es EEUU, hay un poco de reticencia con el gobierno demócrata, con China hay un acuerdo, sin embargo, no hay muchos detalles; con la Alianza del Pacífico las relaciones se complicaron por los acuerdos que no pudo obtener Ecuador con México; Pero existe ya una trayectoria, se logró cerrar acuerdo con Costa Rica, luego será República Dominicana, Panamá, Canadá, etc (Paredes y Becerra, 2023).

El entorno político en Ecuador, en estos últimos meses se ha convertido en un ambiente conflictivo, donde los actores o partidos políticos, que administran o están involucrados en las decisiones del gobierno, no se sabe exactamente sus intenciones o incentivos y tampoco se las puede prevenir, sin embargo, tras las elecciones seccionales, se interpretó como una derrota a la política actual, y un inicio para conflictos entre actores políticos de diferentes bandos (Paredes y Becerra, 2023).

Entre los principales actores político se encuentra el correísmo que se enfoca en tratar de eliminar condenas judiciales y la destitución del gobierno actual para ser una opción en 2025; Otro de los actores es la Conaie, este partido político se propone realizar paros o huelgas en las principales provincias del Ecuador y presionar con la destitución del gobierno actual; El otro actor que está involucrado es el gobierno, tienen varios caminos a seguir para no ser destituido como restructurarse o desarrollar sus actividades con perfil bajo (Paredes y Becerra, 2023).

Los cambios que puede haber en el Gobierno, por la destitución del presidente o debido a las nuevas políticas implementadas por el mismo, que causen paros o huelgas, puede

afectar gravemente a la estabilidad del proyecto debido que al frenar las actividades económicas la rentabilidad de la empresa es afectada y mayormente en su inicio.

2.1.4.1.2. Factores Económicos

Al analizar los factores económicos que intervienen en la empresa, se debe tener en cuenta primeramente que la economía ecuatoriana es una economía dolarizada, por lo que Ecuador es más susceptible a problemas externos internacionales; Al no tener una moneada no se puede usar una política cambiaria a enfrentar eventos externos (Sempértegui, 2023).

La segunda variable a tener en cuenta, con respecto a la dolarización y la economía, es que hay una moneda la cual se debe sostener, por lo que es una obligación vender más productos a distintos países y comprar menos; De esta forma los saldos de la balanza con respecto al comercio exterior lograrán ser positivos, además de que ingresarán más dólares al Ecuador (Sempértegui, 2023).

En lo que respecta a balances comerciales de cada sector económico, el único sector el cual ha logrado generar un resultado positivo es el agrícola, el resultado de este sector es aproximadamente de $4 000 millones de dólares, los cuales se inyectan a la economía; En contraste, con el sector industrial y petrolero donde los saldos de la balanza comercial son negativos (Sempértegui, 2023).

El mundo está a punto de entrar a una recesión, algunos analistas prevén una desaceleración en la producción global en un 2.7% ya que existe perdida de gran presencia por parte de economías más grande del mundo las cuales son, Estados Unidos, China y Europa (Sempértegui, 2023).

Uno de los factores más grande de causas que producirían una caída en la producción global es la inflación, la cual es consecuencia del incremento del gasto o masa monetaria que se realizó para enfrentar la pandemia; Para reducir esta inflación, el gobierno ha tomado medidas económicas como el aumento de la tasa de interés para reducir prestamos; El mundo entero está enfrentando las consecuencias de la gran emisión

monetario de liquidez para no parar las actividades económicas con la pandemia (Paredes y Becerra, 2023).

El aumento de las remeses es un punto positivo para la economía, se tiene previsto que las mismas tengan un aumento de 1.2% en comparación al 2022 pero a un ritmo menor que en los años 2020 y 2021, las remesas son importantes porque permiten generar liquidez en las familias ecuatorianas (Paredes y Becerra, 2023).

Los factores económicos que pueden afectar gravemente a este proyecto son los altos costos financieros o el aumento de tasas de interés, llegaría ser un punto negativo para obtener financiamiento de Bancos, además de que el tiempo de recuperación de la inversión sería más largo. Uno de los factores positivos que beneficiaría a la empresa cuando la inflación se regule es el crecimiento de remesas porque esto generaría mayor liquidez en familias ecuatorianas lo que beneficiaría al consumo

2.1.4.1.3. Factores Sociales

Al referirnos a factores sociales, intervienen mucho los hábitos y comportamientos de la sociedad actualmente, además de los cambios que se dan en los mismos; En América Latina, los hábitos de toda la región han variado mucho en particular; los individuos se enfocan más en los precios al momento de hacer compras, además, la mayor parte de estas se realizan por conveniencia o teniendo en cuenta la cercanía que tienen con los locales (Romero M. , 2023).

De la misma manera, muchas costumbres de compra han variado, el mercado latinoamericano busca en una compra, respaldos o garantías del producto, además en la gran mayoría de países se ha originado una tendencia por probar productos nacionales para respaldar el comercio local (Romero M. , 2023).

Otros de los hábitos o comportamientos más importantes que intervienen en la sociedad al momento de adquirir productos son que se enfocan en probar cosas nuevas, productos únicos, de la misma manera también les llama la atención los productos de segunda mano, y prefieren realizar el pago por medio de canales digitales y tiendas online (Romero M. , 2023).

A nivel de Latinoamérica, más de la mitad de la población padece de ansiedad debido a distintos factores, uno de los más relevantes es el trabajo y la dificultad que tienen las personas para organizar su tiempo, balancear la vida personal y la vida laboral es muy complicado actualmente; Asimismo, la pandemia dejo a las Tecnologías de la Información como un factor muy relevante en los ámbitos de la vida cotidiana (Romero M. , 2023).

Existe muchas tendencias sobre el consumo de alimentos en Ecuador, Germán Samaniego, consultor de mercados, menciona que los ecuatorianos consumen alimentos dependiendo de los ingresos que reciben, las personas con ingresos bajos consumen carne y menestra, las personas con ingresos medios tienen preferencia por los mariscos, y los que tienen ingresos altos prefieren comida asiática, sin embargo, esta no es una regla en general, las personas consumen en su restaurante favorito en promedio una vez por semana (Samaniego, 2011).

El consumidor ecuatoriano es un consumidor carnívoro y prefiere la combinación de sabores con hierbas, salsas especias, entre otros; Gran parte de los ecuatorianos consume en restaurantes platos que se le hace complicado preparan, por lo cual los restaurantes ecuatorianos siempre tienen que tener un factor diferenciador, o una ventaja competitiva para seguir atrayendo clientes constantemente (Samaniego, 2011).

En Quito, se cuenta con una gran variedad de restaurantes, huecas, comedores, por la alta riqueza gastronómica, donde se ofrece gran cantidad de platos típicos ecuatorianos debido al consumo nacional y extranjeros por esta gastronomía (El Telégrafo, 2016).

Según datos del consumo ecuatoriano, emitidos por el Ministerio de Producción, el mayor consumo se refleja en hombres con un 3% mayor al consumo que realizan las mujeres; De la misma manera en relación con el rango de edades, la edad donde más se consume es a partir de los 31 años a los 40 años de edad con un 46% del total de los rangos; Uno de los principales destinos de los ingresos familiares es la alimentación y los productos alimenticos más consumidos es el pan el cual se consume altamente todos los días; Otros productos que se consumen altamente entre semanas son los lácteos como el yogurt, leche, entre otros; Igualmente, se destaca el café el cual es consumido altamente por los

ecuatorianos cada mes (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020).

Con respecto a este factor, el proyecto se encuentra en una posición conveniente debido a que en los hábitos de consumo se ha generado una tendencia por probar productos nacionales, los cuales comercializa la empresa. Y de la misma manera, como la sociedad padece de ansiedad y el equilibrio por el trabajo con la vida personal, una cafetería con las características ofrecidas puede ser una oportunidad para disminuir esa ansiedad. Asimismo, como el consumidor ecuatoriano prefiere combinación de sabores con hierbas, salsas especias, entre otros y consume sus platos típicos constantemente es una oportunidad para la organización.

2.1.4.1.4. Factores Tecnológicos

La tecnología ha ido avanzando en estos últimos tiempos, las tendencias tecnologías van a marcar en gran manera este 2023, sobre todo en el ámbito de los negocios; Algunos de estos avances tecnológicos son, por ejemplo, los gemelos digitales, los cuales replican objetos, espacios digitales, además de sistemas físicos o procesos, esto sería de gran ayuda para las organizaciones debido a que se elaboraría productos precisos, se reduciría costos y se minimizaría errores (Canorea, 2022).

Además, esta herramienta ayuda a las organizaciones a segmentar segmáticamente, tiene la capacidad de originar y optimizar cadenas de suministros, automatizar procesos y equipos, esto se puede hacer con ayuda de tecnologías de Inteligencia Artificial, otro de los beneficios que genera esta tecnología es mejorar la seguridad y el mantenimiento predictivo (Canorea, 2022).

Otra de las herramientas que ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos tiempos ha sido la nube, como base de datos, la misma abarca y abracará todo tipo de información, además que seguirá creciendo en torno pasen los años; Otra variable importante que causa un impacto social por la tecnología es el teletrabajo, muchas de estos individuos prefieren realizar teletrabajo debido a que así pueden vivir en la ciudad que deseen o en lo rural alejados de la ciudad (El Comercio, 2023).

La cocina tradicional se conoce que mantiene sabores únicos, los mismos se deben potenciar y resguardar; Para poder conservar los sabores han aparecido nuevas herramientas tecnológicas que permiten darle a la cocina mayor facilidad y calidad en la preparación de alimentos; Algunos de esas herramientas son el tenedor inteligente este permite determinar si el alimento está bien cocinado o se encuentra en su punto ideal; Otra de estas herramientas de cocina son los sartenes inteligentes donde se selecciona el alimento que se pretende freír y se controla la temperatura y la cocción hasta donde se desee; Asimismo, existen nuevas tecnologías con sensores que pueden determinar la impureza de los alimentos (García, 2017).

El avance de la tecnología tiene grandes beneficios para el proyecto porque permite mayor rapidez y facilidad en realizar las distintas actividades de la empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta el factor de teletrabajo, el cual puede afectar el rendimiento de la empresa debido a que gran cantidad de personas prefieren salir de la ciudad. En la cocción y preparación de alimentos las nuevas tecnologías como sensores de alimentos, sartenes inteligentes pueden ayudar a mejorar la calidad de los alimentos con una adecuada preparación.

2.1.4.1.5. Factores Ecológicos

Los factores ecológicos ambientales, pueden afectar gravemente al proyecto, ya que existe muy poca influencia por parte de la empresa con respecto a estas variables. En las últimas semanas, los desastres naturales, climáticos principalmente, han aumentado y los mismos pueden ser un gran riesgo para distintas organizaciones en el país.

Desde inicios de marzo se han generado catástrofes ambientales, el ciclón Yaku ha causado grandes inundaciones en algunas provincias de la costa del Ecuador, mayormente en la provincia de Guayas, en cambio en la región de la sierra ecuatoriana, con el inicio del invierno, este se ha visto gravemente afectado por fuertes lluvias y temperaturas, además de los diferentes fenómenos climáticos; De igual forma, existe preocupación con la erupción del volcán Cotopaxi, por lo que varias provincias se encuentran en alerta, como Pichincha y Cotopaxi (Angulo, 2023).

El fenómeno del Niño ha afectado gravemente al Ecuador, este es un fenómeno que ocurre por periodos en la región del Pacífico, este es producido por el aumento de temperatura del océano en el área central y oriental del Pacífico ecuatoriano (El Universo, 2023).

El invierno con estos fenómenos han provocado muchas catástrofes o consecuencias, en la costa ecuatoriana, se ha generado avenidas y ciudades inundadas, autos sepultado por tierra; en las provincias del centro del país como Chimborazo, Pichincha las fuertes condiciones del clima han causado aluviones, deslizamientos de tierra y derrumbes que han provocado fallecidos en las diferentes comunidades (Primicias, 2023).

El Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (Inamhi), asimismo, advierte que en el primer semestre del año se avecinan lluvias y tormentas, además, se pronostica que las lluvias generaran saturación de suelos con erosión y aumento del nivel de ríos (Primicias, 2023).

Otro factor ambiental, como catástrofe ambiental, ha sido el terremoto que afectó al Ecuador el 18 de marzo de 2023 el cual provoco al menos 14 muertos, y su magnitud fue de 6,8, mayormente afecto al sur del Ecuador, principalmente a Machala y Cuenca (BBC News Mundo, 2023). Por lo cual, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda ha declarado emergencia institucional, para atender a los afectados, y de esta manera el Estado ha otorgado un bono de emergencia por $675 para estas personas (El Universo, 2023).

Todos estos problemas ambientales pueden afectar gravemente al proyecto; con relación a las lluvias, porque las mismas ocasionan derrumbes, inundaciones, caídas y clausuras de vías que no pueden permitir que los recursos o insumos de preparación de comida lleguen a la provincia de Pichincha. Igualmente, el consumo en el local sería reducido en el caso de lluvias excesivas.

2.1.4.1.6. Factores Legales

En los factores legales, se ha generado una variable importante, que beneficia grandemente al proyecto y son los cambios o reformas en la Ley de Compañías; Estos cambios fueron publicados en el registro oficial el 15 de marzo de 2023, que contienen

variaciones importantes que facilitan la liquidación y constitución de organizaciones (González, 2023).

Uno de los beneficios más importantes de estos cambios, es que se podrá constituir una compañía limitada o anónima sin la necesidad de una escritura pública, el requerimiento que se tendrá que presentar es un documento privado el cual no debe ser notariado; Otros trámites que se podrán desarrollar con documentos privados son las fusiones, el aumento de capital y el cambio de la razón social; esto permite ahorro de tiempo y dinero, además del incremento en la formalización de empresas (González, 2023).

Otro de los grandes beneficios de estas reformas, es que se permitirá a las empresas seguir operando, aunque reporten pérdidas por cinco periodos consecutivos; para los empresas o proyectos nuevos es un gran respaldo debido a que es sus primeros años no reciben una gran cantidad de ingresos; y si se produjera una situación de emergencia similar a la del COVID 19 las empresas no tendrán que finalizar sus actividades (González, 2023).

Del mismo modo, otros beneficios de estos cambios en la ley de compañías, es la liquidación de organizaciones con procesos más ágiles; la resolución de problemas ante un juez por conflictos societarios y los beneficios otorgados a sociedad BIC, que son las que tienen impacto positivo a la sociedad al medio ambiente; Estas organizaciones tendrán prioridad en la contratación pública y la reducción del 50% para el pago de contribuciones a la SUPERCIAS (González, 2023).

Esta reforma es altamente beneficiosa para el proyecto, mayormente la facilidad que se puede constituir esta empresa como una sociedad anónima en el Registro Mercantil sin tener que optar por escritura pública, invertir una gran cantidad de tiempo y pagar costos notariales altos. Asimismo, si por algún factor externo o interno relacionado con la compañía, esta tendría perdidas consecuentes en sus primeros años de operación, la misma no sería clausurada.

2.1.4.2. Entorno Específico

El análisis del entorno se centraliza en el entorno específico, también conocido como el entorno competitivo de la organización; El entorno específico contiene actores y

elementos que comercializan o realizan transacciones con la empresa constantemente, por ejemplo, estos actores pueden ser clientes, competidores actuales o futuros y proveedores; Es necesario conocer el entorno específico de manera que la organización pueda diseñar su estrategia eficientemente (Menguzzato y Renau, 1991).

2.1.4.2.1. Competidores

Los principales competidores-cafeterías para este proyecto que comercializan principalmente productos relacionados con comida tradicional preparada en base a leña, son los que se exponen a continuación

Verde Lena & Café



Figura 4: Logotipo VerdeLeña & Café
Fuente: (Verde Leña & Café Los Chillos, 2021)

VerdeLeña y Café es un restaurante tipo cafetería ubicado en el Valle de los Chillos en la parroquia San Rafael, Avenida Ilalo y Río Curaray, en su menú principalmente este restaurante comercializa empanadas de verde con queso, carne, pollo y jamón, además de tigrillo; majado de verde; bolón; maduro de queso, patacones con queso y otra variedad de productos como bebidas y platos a la carta, todos estos son preparados en base a leña.

Esta organización tiene un enfoque en la utilización de plátano verde para la preparación de la mayor cantidad de los productos ofertados, además, de acuerdo con sus redes sociales, publicidad y opiniones, ofrece un servicio de calidad.

La casa de la humita y el tamal lojano



Figura 5 Logotipo La casa de la humita y el tamal lojano
Fuente: (La Casa de la Humita y el Tamal Lojano, 2022)

Este restaurante es uno de los más conocidos en Quito, debido a la calidad ofertada en los productos y en la amabilidad de los colaboradores, es una empresa que surge en el año 1995, por una pareja ecuatoriana, proveniente de Loja y Guaranda, con gustos por la comida tradicional, este restaurante se encuentra ubicado en el sector de las casas en la ciudad de Quito, exactamente en la Av, Selva Alegre y Calle Gualberto Arcos (Chacón, 2017).

Los productos más comercializados y populares del negocio son Tamales, Quimbolitos. Empanadas, Humitas fritas, bebidas calientes, mote con chicharrón, además de platos a la carta.

Heladería San Agustín



Figura 6 Logotipo Heladería San Agustín
Fuente: (Heladería San Agustín, 2023)

Fue una heladería que nació hace más de 160 años, en el centro de Quito a pocos metros de la Iglesia de San Agustín, la misma paso de ser heladería a convertirse en un restaurante con el paso de los años; Sus dueños lo definen como un restaurante el cual combina un

ambiente tradicional y cultural; Con el paso de los años ha sido una empresa que ha innovado, por lo cual, ayudado a su pertenencia en el mercado, su menú cuenta actualmente con más de 30 platos a la carta y con una gran variedad de desayunos (El Universo, 2018).

Cafetería Galletti

Figura 7 Logotipo Cafetería Galletti
Fuente: (Galletti, 2023)

Es una cafetería fundada en 1996, empezó como una cafetería con estilo Neoyorkino, que prioriza la atención y cuidado de la sostenibilidad, además tienen una iniciativa de apoyo a la producción nacional y es muy conocida en la ciudad de Quito (Galletti, 2023).

Humipan delicias lojanas



Figura 8 Humipan delicias lojanas
Fuente: (Google Maps, 2023)

Es un restaurante ubicado en el norte de Quito, en el sector la Rumiñahui, Avenida Real Audiencia, es una panadería que ofrece distintos platos tradicionales, como humitas, quimbolitos, y tamales, este establecimiento se encuentra ubicado estratégicamente y sería un competidor principal debido a que está cerca de la ubicación de este proyecto.

Chocolat Cafetería



Figura 9 Chocolat Cafetería
Fuente: (Chocolat Cafetería, 2022)

Es una cafetería ubicada en el Norte de Quito, en una ubicación similar a la de este proyecto, en la Luis Tufiño y Real Audiencia, empezó sus actividades en el 2009, comercializa principalmente una gran variedad de desayunos como americano, continental, costeño, ranchero, además de empanadas, tigrillos, arepas. Este establecimiento es uno de los principales competidores de SUMAQ.

La competencia para este proyecto, si es alta, sin embargo, ninguna de las organizaciones antes descritas cuenta con las diferencias implementadas por este proyecto como, por ejemplo, que todos sus productos son tradicionales y de gran variedad, además de que son preparados en base a leña y cuentan con un costo bajo.

2.1.4.2.2. Clientes

Para analizar el Cliente objetivo al cual se dirige los productos de este proyecto, se realiza un análisis con ayuda de la herramienta Buyer Persona.

Tabla 1 Buyer Persona



2.1.4.2.2.1. Edad

Es un proyecto dirigido a personas de una edad entre 20 a 60 años.

2.1.4.2.2.2. Sexo

Hombre, Mujer

2.1.4.2.2.3. Ocupación

Estudiantes universitarios, Trabajadores, Emprendedores, Gerentes de Empresas.

2.1.4.2.2.4. Estado Civil

Solteros y Casados.

2.1.4.2.2.5. Dirección

Son personas que viven o realizan sus actividades laborales en el Norte de Quito, por los sectores la Rumiñahui, Kennedy, Dammer y otros similares.

2.1.4.2.2.6. Nivel Educativo

El nivel educativo de la persona objetivo es que debe haber aprobado un título de grado o tercer nivel mínimo, asimismo, puede estar estudiando una carrera universitaria.

2.1.4.2.2.7. Nivel Socioeconómico

El nivel socioeconómico debe ser de medio a alto, deben ser personas que cuenten con un ingreso mensual.

2.1.4.2.2.8. Preferencias

Les atrae la comida saludable y les gusta mucho la comida tradicional de su cultura, prefieren aprender y recordar la historia del país. Igualmente, comparten mucho tiempo con la familia, amigos o conocidos cercanos. La pasan bien leyendo libros, viendo películas y realizando su trabajo.

2.1.4.2.2.9. Personalidad

Sensitivo-Extrovertido ya que le gusta muchos interactuar con el entorno y se relaciona muy bien con otras personas.

2.1.4.2.2.10. Metas u Objetivos

Salir adelante, tener una familia, ser el número uno en donde se encuentre, tener su propia casa o departamento y un carro nuevo, además de conseguir todos los títulos académicos posibles, tener un buen trabajo.

2.1.4.2.2.11. Redes sociales

Instagram, Facebook, WhatsApp, Email, Linkedin.

2.1.4.2.2.12. Biografía

Criado en una familia que se aferra mucho a las tradiciones y cultura de su país y ciudad, donde se reúne siempre en las fechas especiales, se lleva muy bien con sus padres, sigue una cierta religión, le gusta mucho el lugar donde pasó la mayor parte de su niñez.

2.1.4.2.2.13. Valores

Honesto, Amigable, Sociable, Humilde, Respetuoso, Responsable, Empático.

2.1.4.2.2.14. Ingresos

Entre nueve mil y cincuenta mil dólares anuales.

2.1.4.2.3. Proveedores

Los principales proveedores que abastecen de materia prima e insumos a la organización para que la misma desarrolle normalmente sus actividades, se presentan a continuación.

El Cisne



Figura 10 El Cisne
Fuente: (El Cisne, 2023)**.**

Es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos en la ciudad de Quito. Cuenta con más de 20 años de experiencia y su matriz se encuentra ubicada en el mercado mayorista y distribuye principalmente, gran variedad de artículos como

insumos para restaurantes, para empresas, para hogar, limpieza, vajillas y cubiertos, además de empaques para productos.

En el caso de restaurantes, los productos que se necesitará y que comercializa esta organización al por mayor, son ollas industriales, vajilla, vasos, cubiertos, vajilla descartable, fundas, arroz, azúcar, condimentos, aceites, harinas y entre otros productos más.

Café Montañés

MONTAÑÉS®
CAFÉ ARÁBIGO DE ALTURA

Figura 11 Café Montañés**.**
Fuente: (Montañés Café Arábico de Altura, 2019)**.**

Es una empresa que produce café, desde el año 1952, la cual sembró sus primeras plantas de café en el sur del Ecuador, es reconocida nacionalmente por tener cafés de calidad, además de ser responsables con el medio ambiente; Esta organización se encuentra ubicada en Quito, en la Av, Toledo N24-639 y Coruña. Barrio la floresta (Montañés Café Arábico de Altura, 2019).

Titán

TITAN
TU SOCIO MAYORISTA

Figura 12 Titán
Fuente: (Corporación Favorita, 2019)**.**

Es una empresa de la Corporación la Favorita dedicada a la venta de productos al mayoreo; La organización ofrece más de 500 productos de distintas marcas y proveedores como, por ejemplo, legumbres, carnes, frutas, abarrotes, mariscos, artículos de limpieza, así como, electrodomésticos, llantas, plásticos, vajillas; En Quito, se encuentra ubicada en la calle Rodrigo de Triana y Av. Francisco de Orellana (El Universo, 2019).

Existe una gran variedad de proveedores para este proyecto, sin embargo, hay opciones muy convenientes para adquirir insumos al mayoreo y con crédito el cual ayudaría a la empresa hasta comercializar sus productos u obtener ventas, estos proveedores mayormente convenientes son El Cisne y El Titán.

En relación con la leña utilizada para la cocción de alimentos y los higos para la preparación del dulce de higos, en un principio no tendrán costo debido a que los dueños de este proyecto serán sus mismos proveedores, ya que son propietarios de un terreno de mil metros cuadrados en Mushuñan-Valle de los Chillos, donde existe una gran cantidad de leña y árboles de higos.

2.2. Análisis de datos

2.2.1. Planificación (modelo de negocios)

2.2.1.1. Análisis interno

2.2.1.1.1. Segmento de Mercado

Primeramente, la segmentación de mercado se define como una herramienta estratégica de marketing, la cual orienta a la organización para identificar y determinar los grupos de clientes con cualidades semejantes, hacia los que la organización debe enfocar sus recursos y esfuerzos para lograr objetivos con relación a la rentabilidad (Thompson I. , 2005).

El segmento de mercado determinado para este proyecto con la ayuda de la herramienta de CANVAS, son personas las cuales tienen una edad entre 20 a 60 años, mayormente les gusta la comida saludable y prefieren la comida tradicional, además que le gusta aprender y recordar sobre la historia y el patrimonio de su país, asimismo, son personas que les gusta tomar café y compartir con sus familiares, amigos o conocidos cercanos.

Otras de las características más del cliente objetivo son su nivel socioeconómico, este debe estar entre medio alto, además también debe preferir la comida saludable debido a que los platos típicos preparados por la organización son realizados con una menor

cantidad de grasa, de la misma manera es un establecimiento con un ambiente cálido y tranquilo que sirve para tener reuniones, como de negocios, por ejemplo.

Del mismo modo, son personas, las cuales disfrutan socializar, o leer libros, además son estudiantes universitarios o trabajadores, que cuentan con un ingreso mensualmente, Asimismo, usan concurrentemente herramientas tecnológicas como Smartphone, tablets o computadoras portátiles.

2.2.1.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como un enfoque que tiene la organización para poder satisfacer las necesidades y los deseos requeridos por los clientes, ofreciendo el producto con un precio, el cual consideren un buen valor; mientras más valor ofrezca la empresa y el precio sea menor la propuesta de valor será más atractiva (Thompson et al., 2012).

También se puede distinguir lo que ofrece el proyecto para los clientes, los beneficios que la propuesta aporta al cliente, entre las más importantes de este proyecto son los platos típicos ecuatorianos, estos platos son requeridos constantemente por la sociedad en todas las épocas del año, adicionalmente todos estos platos son preparados con leña, la misma que ayuda a tener menos grasa en el producto final y aumentar su sabor, asimismo, la mayor cantidad de platos son preparados con ingredientes saludables.

Otro de los beneficios otorgados por la organización, es que el establecimiento cuenta con presentación de la historia ecuatoriana y el patrimonio gastronómico, debido a que a muchas personas le gusta aprender sobre costumbres y tradiciones ecuatorianas, asimismo, es un establecimiento tranquilo y cálido, donde en cada mesa existen paneles de carga portátil para aparatos tecnológicos e igualmente enchufes de carga.

2.2.1.1.3. Canales

Los canales de distribución se definen principalmente como la forma en que la organización entrega los productos al consumidor final desde un punto de origen, de esta manera los canales permiten satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la disponibilidad de productos o servicios (Acosta, 2017).

Se puede definir a los canales como la estrategia de distribución para llegar a todos los potenciales clientes o al segmento de clientes al que se dirige este proyecto. La distribución que va a tener este proyecto principalmente va a ser en el establecimiento que tendrá la empresa y se venderán y promocionarán los productos en la página web y redes sociales de la organización, además de aplicaciones delibery como Uber Eats, Rappi y Pedidos Ya.

Igualmente, otros de los canales de distribución utilizados para la venta de alimentos y bebidas, será el teléfono del establecimiento, el correo electrónico de la organización, y los menús online y físicos.

2.2.1.1.4. Relaciones con los clientes

La relación con los clientes en el Modelo CANVAS, es la interacción que tiene la empresa con los clientes; Se define como el tipo de relación que desea establecer la organización con cada uno de los segmentos de clientes, estas relaciones pueden ser personales, automatizadas, por medio de terceros, individuales, colectivas, el enfoque de este punto es como se va a conectar la propuesta de valor con los clientes (Osterwalder, 2011).

La relación que va a tener esta organización con sus clientes, primeramente, va a ser personal en el establecimiento, donde los colaboradores asistirán a los clientes en su proceso de compra desde el requerimiento de su orden hasta la entrega. Otro tipo de relación es la que se va a dar en redes sociales mayormente en Facebook e Instagram donde se les puede encuestar a los clientes y ver sus diferentes opiniones a través de una comunidad de usuarios.

Otra de las formas en la cual la empresa va a generar relación con sus clientes es con las llamadas telefónicas para asistir al cliente en el proceso de requerimiento de la orden y enviarla por el servicio de Courier.

2.2.1.1.5. Fuentes de Ingreso

Las Fuentes de Ingreso en el proyecto, se definen como las fuentes de dinero que se originan cuando los consumidores o segmento de clientes compra la propuesta de valor, producto o servicio comercializado por la organización; Estos Ingresos se pueden establecer como operaciones, así como no operacionales (Ferreira, 2016).

Las fuentes de Ingreso del proyecto son totalmente operacionales y se dan por la venta de productos alimenticios al cliente, como platos típicos preparados en base a leña, así como cafés de distintos tipos. Además, la empresa ofrece distintos tipos de servicio como es el catering requerido para cualquier tipo de evento.

2.2.1.1.6. Recursos clave

Los recursos clave, son todos los recursos con relación a activos indispensables que necesita la organización para desarrollar su idea de negocio (Ferreira, 2016). Son recursos esenciales para el negocio entre estos pueden estar activos físicos y no materiales, así mismo, recursos humanos o financieros.

Los recursos clave para este proyecto principalmente son los chefs, así como los ayudantes de cocina, los cuales preparan los platos típicos ofertados por la organización, y el último recurso humano requerido son los meseros o personal de catering encargados de tomar la orden y llevar los alimentos a cada mesa del establecimiento; otro de los recursos clave es el propio establecimiento el cual es arrendado por la organización y permite ofertar sus productos a la sociedad.

Otros recursos clave usados por la organización son las cocinas industriales, hornos y fogones de leña, muy importante a la hora de preparar los alimentos, por otro lado, son indispensables los utensilios de cocina como cuchillos, cucharas, cortadoras, etc. En el establecimiento también es importante el mobiliario como las mesas y sillas que utilizarán los clientes en el establecimiento.

2.2.1.1.7. Actividades Clave

Las actividades clave son una de las herramientas más fundamentales para la organización. Las actividades clave son las acciones indispensables para que el negocio

funcione adecuadamente y de esta manera pueda alcanzar sus objetivos establecidos, algunos ejemplos de actividades clave son la transformación de materias primas, asistir al cliente, entre otras.

Para este proyecto las actividades clave donde se debe enfocar para alcanzar sus objetivos, es en la transformación de materias primas en platos típicos, esta es la más importante porque si existe una mala transformación, el producto será rechazado por el cliente; la preparación se debe gestionar correctamente las materias primas necesarias, porque al realizar una mala gestión puede faltar insumos en la preparación.

Otras actividades clave para la organización es saber negociar correctamente con los proveedores, para obtener crédito con los mismo o descuentos por gran cantidad en compra de insumos. Otra de las actividades clave es cuidar correctamente el patrimonio gastronómico sin usar otro tipo de ingredientes en la preparación de alimentos.

En lo que respecta al marketing, existen actividades clave para este proyecto como es analizar y gestionar las recomendaciones que los clientes dan a la empresa a través de encuestas de satisfacción; también se debe actualizar constantemente la página web y redes sociales, mostrando el beneficio de acceder a los locales de la empresa.

2.2.1.1.8. Asociaciones Clave

Las asociaciones Clave son los socios necesarios que requiere para organización para operar correctamente, estos socios se necesitan debido a que algunas de las actividades de la organización se externalizan y muchos recursos se adquieren externamente, por lo que estos socios clave pueden ser proveedores (Ferreira, 2016).

Los socios más importantes para esta empresa son los proveedores de materia prima, los supermercados que ofrecen insumos de cocina para preparar los alimentos y las empresas distribuidoras de café como el Cisne y el Titán.

Otros socios importantes que requiere la empresa es AGREPI, la cual es una agremiación de restaurantes de Pichincha quienes buscan los mejores beneficios para los restaurantes. Existen otras empresas importantes que ayudan al funcionamiento de la organización

como la empresa eléctrica, la empresa de agua potable y CNT; Asimismo, como el proyecto busca el cuidado del patrimonio un socio clave es el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

2.2.1.1.9. Estructura de Costos

La estructura de costos determina cuales son los costos más importantes del proyecto, asimismo, los recursos clave más costosos y las actividades con mayores costos. Esta estructura identifica de una forma precisa cuales son los costos más relevantes y los clasifica con relación a los ingresos.

La estructura de costos de este proyecto primero determina los costos variables, los costos involucrados en el proceso de producción, así como el costo de los insumos, el costo de transformación de insumos, el costo de agua y luz en el departamento de producción, entre otros.

Se determina los costos fijos, los cuales no varían en relación a la producción y hay que pagarlos constantemente, en este proyecto se encuentra el arriendo por el establecimiento, el pago de la nómina, el manteamiento de los implementos de cocina, la depreciación de la maquinaria y por último el pago de impuestos.

Asimismo, se establecen los costos administrativos y de ventas, aquí abarcan los costos de promoción de productos y la publicidad de la empresa en redes sociales.

2.2.2. Lienzo de Modelo de Negocios

Tabla 2 Lienzo Modelo de Negocio

MODELO DE NEGOCIO

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES
SUPERMERCADOS	TRANSFORMAR LA MATERIA PRIMA EN PLATOS TÍPICOS	PLATOS TIPICOS ECUATORIANOS	INTERNET (INSTAGRAM, FACEBOOK)	PERSONAS ENTRE 20 A 60 AÑOS
PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA (CAFÉ, INSUMOS DE COCINA)	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES		CAJAS DE PREGUNTAS, ENCUESTAS POR REDES SOCIALES	GERENTES DE EMPRESA PARA NEGOCIOS
AGREPI (AGREAMIACIÓN DE RESTAURANTES DE PICHINCHA)	ELABORAR PROMOCIONES	CARTA CON CONTENIDOS TRADICIONALES	COMUNIDADES EN REDES SOCIALES	NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO-ALTO
EMPRESA DE AGUA POTABLE	GESTIONAR LA PROVISIÓN DE MATERIAS PRIMAS	PLANTOS PREPARADOS CON LEÑA	ASISTENCIA PERSONAL	PERSONAS CON GUSTOS DE COMIDA TRADICIONAL E HISTORIA
MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	ANALIZAR LAS RECOMENDACIONES DE LOS CLIENTES Y HACER CAMBIOS	INGREDIENTES SALUDABLE	EN LLAMADAS TELEFÓNICAS PARA EL SERVICIO DE CURRIER Y EN LA ENTREGA DE ALIMENTOS	PREFERENCIA DE COMIDA SALUDABLE
EMPRESA ELECTRICA QUITO	ACTUALIZACIÓN DE PÁGINAS WEB	PRESENTACIÓN DE LA HISTORIA ECUATORIANA Y EL PANTRIMONIO GASTRONOMICO		PERSONAS QUE DISFRUTAN SOCIALIZAR, TOMAR CAFÉ, LEER LIBROS
TELECOMUNICACIONES (INTERNET)	CUIDADO DEL PATRIMONIO GASTRONOMICO ECUATORIANO	ESTABLECIMIENTO CON CLIMA TRANQUILO Y CALIDO	CANALES	ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS O TRABAJADORES
	RECURSOS CLAVE	TECNOLOGÍA PARA CARGA DE CELULARES, (PORTATILES Y CON ENCHUFE)	ESTABLECIMIENTO	PERSONAS QUE CUENTAN CON INGRESO MENSUAL
	ESTABLECIMIENTO		TIENDAS ONLINE, REDES SOCIALES	PREFERENCIAS EN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS COMO SMARTPHONES, TABLETS, COMPUTADORAS.
	CHEFS DE COMIDA TRADICIONAL Y AYUDANTES DE COCINA		APLICACIONES DELIBERY	
	COCINAS INDUSTRIALES		TELÉFONO-CELULAR-EMAIL	
	DECORACIÓN DE HISTORIA		MENUS ONLINE	
	UTENSILIOS DE COCINA			
	MOBILIARIO: MESAS, SILLAS, ESTANTERÍAS, ETC			
	PERSONAL DE CATERING			

Estructura de COSTOS	Fuentes de INGRESO
COSTO VARIABLE (INSUMOS, TRANSFORMACIÓN DE LOS INSUMOS, AGUA DEP. PRODUCCIÓN, LUZ DEP. PRODUCCIÓN)	VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
COSTO FIJO (ARRIENDO, PAGO DE NÓMINA, MANTEMIENTO IMPLEMENTOS DE COMIDA, DEPRECIACION MAQUINARIA, IMPUESTOS	SERVICIO DE CATERING
COSTOS ADMINISTRATIVOS-COSTOS DE PROMOCIÓN	

2.2.3. Planeación o Formulación Estratégica

Tabla 3 Planeación Estratégica

Direccionamiento Estratégico		
Misión		
Componentes	*Definición*	*Redacción de Misión*
Negocio	*Cafetería que oferta comidas tradicionales ecuatorianas preparadas en base a leña*	*Somos una cafetería que brinda una experiencia gastronómica única a través de comidas típicas ecuatorianas preparadas en leña, cuidando el patrimonio nacional y a su vez satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.*
Razón de ser	*Ayudar a satisfacer las necesidades de café y platos típicos cuidando el patrimonio gastronómico ecuatoriano*	
Cliente	*Personas que les gusta ir a consumir en restaurantes de cafetería en la ciudad de Quito*	
Productos / Servicios	*Café, comida típica ecuatoriana*	
Ventaja competitiva	*Preparación de alimentos tradicionales preparados en base a leña, con un ambiente pacífico, mostrando la historia quiteña*	
Valores o Filosofía	*Recuperar y cuidar el patrimonio gastronómico ecuatoriano con perseverancia y motivación*	
Principios organizacionales	*Responsabilidad, Coordinación, Eficiencia, Comunicación*	
VISIÓN		
Componentes	*Definición*	*Redacción de Visión*
Negocio *¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia donde vamos?*	*Organización que genere sentimiento por el cuidado por el patrimonio ecuatoriano, ofreciendo productos con costos más bajos que la competencia en un ambiente pacífico*	*Ser para el 2026 una cafetería referente en la ciudad de Quito por sus comidas típicas ecuatorianas preparadas en leña.*
Horizonte de tiempo	*2026*	
Posicionamiento en el mercado	*Alta participación en el mercado*	
Ámbito de acción	*Familias ecuatorianas*	
VALORES		
VALORES	*Definición*	
1. Perseverancia	*Tratar de cumplir objetivos a pesar de que todo esté en contra, sin rendirse.*	
2. Responsabilidad	*Cumplir adecuadamente todas las actividades en el tiempo adecuado.*	
3. Transparencia	*Actuar honesta y correctamente en todos las obligaciones y responsabilidades adquiridas por la empresa.*	
4. Innovación	*Generar nuevos procedimientos, actividades y productos que mejoren constantemente los establecidos por la empresa.*	
5. Efciencia	*Desarrollar todas las actividades optimizando los recursos (tiempo, materia prima, insumos)*	

2.2.3.1. Misión

Somos una cafetería que brinda una experiencia gastronómica única a través de comidas típicas ecuatorianas preparadas en leña, cuidando el patrimonio nacional y a su vez satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

2.2.3.2. Visión

Ser para el 2026 una cafetería referente en la ciudad de Quito por sus comidas típicas ecuatorianas preparadas en leña.

2.2.3.3. Valores Estratégicos

a. Perseverancia: Este valor tiene que ver con tratar de cumplir todos los objetivos y actividades preestablecidas por la organización a pesar de que todo esté en contra y que exista una perspectiva difícil en el desarrollo de estas, mejor dicho, realizar actividades sin rendirse.

b. Responsabilidad: Para la organización la responsabilidad es cumplir adecuadamente todas las actividades y tareas en cada uno de los departamentos y áreas de la empresa en el tiempo adecuado.

c. Transparencia: En SUMAQ, la transparencia es uno de los valores más importantes porque significa actuar con honestidad y correctamente en todos las obligaciones y responsabilidades adquiridas por la empresa.

d. Innovación: La organización se enfoca en generar nuevos procedimientos, actividades y productos que mejoren constantemente los establecidos por la misma y pueden originar una ventaja competitiva sustentable.

e. Eficiencia: La empresa se orienta en desarrollar todas las actividades organizacionales optimizando los todos sus recursos como tiempo, materia prima e insumos.

2.2.3.4. Objetivos Estratégicos

2.2.3.4.1. Perspectiva Financiera/Clientes

- Aumentar en 5% la participación en el mercado para el año 2027.
- Incrementar las ventas por e-commerce en 25% para el año 2028.
- Abrir una segunda sucursal en la provincia de Pichincha para el año 2029.

2.2.3.4.2. Perspectiva Procesos Internos

- Controlar el registro de toda la información contable semanalmente.
- Incrementar la fidelización del cliente con la marca en 10%.
- Crear un plan estratégico enfocado en ventas y en canales de distribución de productos.

- Reducir el tiempo de producción de alimentos en 10%.

2.2.3.4.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Generar un Plan de capacitación relacionado con el mejoramiento de servicio para el aumento de participación en el mercado.
- Elaborar un sistema de recompensas para estimular a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional.
- Establecer un programa de concientización y conocimiento sobre las estrategias de la organización.
- Implementar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los colaboradores.

2.2.3.4.4. Objetivos Estratégicos (Plantilla)

2.2.3.4.4.1. Perspectiva Financiera/Clientes (Plantilla)

Tabla 4 Perspectiva Financiera/Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Josue Misael Zúñiga
APOYO DEL PROYECTO:	Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga

ÁMBITO:	Financieros y Clientes

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %			
1	Aumentar en 5% la participación en el mercado para el año 2027	1	Desarrollar estudios de mercado para enfocarnos en el mercado objetivo	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Segmentar sectores y canales de distribución relacionados con el buyer persona.	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar promociones con distintos productos en días específicos de la semana	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Controlar la satisfacción de los clientes con la gestión de reclamos	Edison Tobías Zúñiga	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Incrementar las ventas por e-commerce en 25% para el año 2028.	5	Optimizar los métodos de compra por e-commerce.	Edison Tobías Zúñiga	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Externo	Apoyo con herramientas tecnológicas
		6	Brindar un valor agregado en las compras por internet	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Publicitar la facilidad de usar e-commerce con nuestros productos	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Desarrollar indicadores de gestión para el buen funcionamiento del proceso	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-28	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Abrir una segunda sucursal en la provincia de Pichincha para el año 2029.	9	Analizar la factibilidad del mercado donde se va a situar la sucursal.	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-29	X					X					0%	Recurso Externo	
		10	Cotizar insumos necesarios para las operaciones del establecimiento	Josue Misael Zúñiga/Edison Zúñiga	ene.-24	dic.-29	X					X					0%	Recurso Externo	
		11	Seleccionar el personal para el nuevo establecimiento	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-29	X					X					0%	Recurso Externo	
		12	Controlar la calidad de los productos preparados por la nueva sucursal	Josue Misael Zúñiga/Edison Zúñiga	ene.-24	dic.-29	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Josue Misael Zúñiga	Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas	Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas
Gerente General	Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas	Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas
	Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad	Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

2.2.3.4.4.2. Perspectiva Procesos Internos (Plantilla)

Tabla 5 Perspectiva de Procesos Internos

LÍDER DE PROYECTO:	Josue Misael Zúñiga	**ÁMBITO:**	Procesos Internos	**ESTRATEGIAS:**	5
APOYO DEL PROYECTO:	Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
FINANZAS																			
1	Controlar el registro de toda la información contable semanalmente.	1	Analizar todas las transacciones financieras diarias del establecimiento	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Realizar auditorías internas para verificar los procesos de registro	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Desarrollar cierres de caja diarios y verificarlos al día siguiente	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
MARKETING																			
2	Incrementar la fidelización del cliente con la marca en 10%	4	Implementar un buzón de sugerencias para cada compra	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Gestionar y evaluar las sugerencias del cliente para realizar mejoras	Valeria Nicole Proaño/Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Agradecer al cliente por la compra y relacionarse con el mismo vía mail.	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Analizar y controlar la calidad del servicio al cliente	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
VENTAS																			
3	Crear un plan estratégico enfocado en ventas y en canales de distribución de productos	8	Estimar el número de ventas por periodos.	Valeria Nicole Proaño/Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Controlar las ventas mensuales a través de indicadores de gestión	Valeria Nicole Proaño/Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Investigar nuevos canales de distribución para llegar a los clientes	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Analizar estaciones con mayor número de ventas en el año.	Valeria Nicole Proaño/Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
PRODUCTIVIDAD																			
4	Reducir el tiempo de producción en un 10%	12	Estimar los tiempos de producción usados para cada producto	Edison Tobias Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		13	Eliminar actividades que no aporten beneficios al proceso productivo	Edison Tobias Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Evaluar los tiempos usados de preparación diariamente	Edison Tobias Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	14				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Valeria Nicole Proaño	Edison Tobias Zúñiga	Josue Misael Zúñiga
Gerente de Marketing y Ventas	Gerente de Productividad	Gerente General

2.2.3.4.4.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Plantilla)

Tabla 6 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

LÍDER DE PROYECTO:	Josue Misael Zúñiga	**ÁMBITO:**	Aprendizaje y Crecimiento	**ESTRATEGIAS:**	4
APOYO DEL PROYECTO:	Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Generar un Plan de capacitación relacionado con el mejoramiento de servicio para el aumento de participación en el mercado	1	Estimar la participación de la empresa en el mercado de cafeterías	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Evaluar la calidad del servicio ofrecido a través de encuestas.	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Implementar estrategias para atraer una mayor cantidad de clientes	Valeria Nicole Proaño/Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Ejecutar charlas de marketing para lograr mayor alcance al público objetivo	Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Externo	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Elaborar un sistema de recompensas para estimular a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional	5	Analizar las diferentes motivaciones intrínsecas y extrínsecas que se pueden entregar	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Presupuestar el costo de recompensas profesionales y personales	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Controlar las retribuciones y estímulos entregados a cada colaborador	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar actividades para crear confianza entre los colaboradores	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Establecer un programa de concientización y conocimiento sobre las estrategias de la organización	9	Evaluar el enfoque y conocimiento sobre la estrategia a través de cuestionarios	Valeria Nicole Proaño/Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Planificar reuniones mensuales para dar a conocer las estrategias	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Formular estrategias dando oportunidad a los colaboradores de aportar ideas	Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Desarrollar una cultura organizacional enfocada en la estrategia	Valeria Nicole Proaño/Josue Misael Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Implementar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los colaboradores	13	Evaluar la cantidad de actividades realizados por los colaboradores semanalmente	Edison Tobias Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Estimar el tiempo promedio invertido en cada actividad por cada colaborador	Josue Misael Zúñiga/Edison Tobias Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Externo	
		15	Controlar los resultados obtenidos por cada actividad realizada por los colaboradores	Edison Tobias Zúñiga/Valeria Nicole Proaño	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Planificar acciones para incrementar la eficiencia en procesos	Edison Tobias Zúñiga	ene.-24	dic.-24	X					X					0%	Recurso Externo	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Valeria Nicole Proaño	Edison Tobias Zúñiga	Josue Misael Zúñiga
Gerente de Marketing y Ventas	Gerente de Productividad	Gerente General

2.2.3.5. Matriz FODA

Tabla 7 Matriz FODA

Estrategias - MATRIZ FODA		
FODA	**Oportunidades** 1. Nuevas tecnologías que facilitan la preparación y compra de alimentos 2. Reformas en la ley de Compañías (facilidad de constituir empresas) 3. Tendencias de consumo por probar productos nacionales 4. Consumo enfocado a precios bajos y a conveniencia 5. Aumento de la cultura de consumo de café en Quito 6. Mayor liquidez y consumo en familias por aumento de las remesas 7. Población con problemas de Ansiedad	**Amenazas** 1. Inseguridad en la ciudad, gran cantidad de robos. 2. Falta de insumos de comida por paros o huelgas nacionales 3.Altas tasas de interés de financiamiento para frenar la inflación 4. Influencia en el consumo de productos internacionales 5. Aumento de la competencia en Quito 6. Catástrofes ambientales reducen la facilidad de obtener 7. Consumo reducido en el establecimiento por lluvias excesivas
Fortalezas 1. Productos con precios competitivos 2. Variedad de comidas típicas con recetas patrimoniales y café ecuatoriano 3. Insumos de preparación con costo 0 (leña) 4. Uso de plataformas tecnológicas para la venta de alimentos 5. Diseño del local histórico y novedoso, con un ambiente pacífico 6. Comidas saludables preparadas en base a leña	**Estrategias OFENSIVAS** 1 Preparar con mayor facilidad la variedad de platos típicos con las nuevas tecnologías de preparación de alimentos. (O1, F2) 2 Aprovechar las tendencias de consumo de productos nacionales y café ofertando mayormente la variedad de productos del local. (O3, O5, F2) 3 Promocionar los precios competitivos ofrecidos por la empresa aprovechando el consumo por precios bajos. (O4, F1) 4 Mostrar el ambiente pacifico y novedoso del establecimiento junto con comida saludable para personas con problemas de ansiedad. (O7, F5, F6)	**Estrategias DEFENSIVAS** 1 Usar las plataformas tecnológicas para venta de productos y no arriesgar la seguridad del local y clientes, además del impedimento por exceso de lluvias (A1, A7, F4) 2 Utilizar los insumos de preparación con costo 0, los precios competitivos, el local novedoso y la comida saludable para enfrentar el aumento de competencia (F1, F3, F5, F6, A5) 3 Mostrar lo novedoso del local con la historia quiteña, el ambiente pacífico y la variedad de platos típicos para reducir la influencia por consumo de productos internacionales (F2, F5, A4)
Debilidades 1. Recursos limitados para el proyecto 2. Poca capacidad de financiamiento de alimentos 4. Bajo reconocimiento en el mercado 5. Alta competencia en el mercado 6. Segmento de mercado con un nivel socioeconómico medio-alto	**Estrategias REORIENTACIÓN** 1 Facilidad de constituir la empresa, para tener mayor credibilidad y ser susceptible de obtener financiamiento. (O2, D2) 2 Aprovechar las tendencias de consumo de café y productos nacionales, vendiendo una mayor cantidad de productos para ser reconocidos en el mercado y ganar experiencia. (O3, O4, D3, D4) 3 Vender a diferentes segmentos de mercado sin hacer distinción del nivel socioeconómicos (O6, D6)	**Estrategias SUPERVIVENCIA** 1 Reducir la compra de insumos en épocas de lluvias excesivas y catástrofes ambientales (A6, A7, D1). 2 Evitar las grandes cantidades de financiamiento en altas tasas de interés (A3, D2) 3 Promover la creación de una asociación de cafeterías a nivel nacional para controlar el aumento de nuevas cafeterías (A5, D5)

2.2.3.6. Cadena de Valor

Tabla 8 Cadena de Valor

CADENA DE VALOR SUMAQ						
ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Junta General de Accionistas Gerente General Departamento de Ventas Departamento de Marketing Departamento de Finanzas Departamento de Producción				
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Selección de personal Capacitación Clima Laboral Desarrollo de personal Inducción del personal				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Investigación y desarrollo Gestión de Redes Sociales Automatización de procesos Mantenimiento y Gestión de Recursos tecnológicos del Establecimiento				
	COMPRAS O ADM.MATERTIALES	Adquisición de Materiales Gestión de proveedores Financiamiento Gestión de Activos tangibles: Buen estado de mobiliario del establecimiento				
ACTIVIDADES PRINCIPALES	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERIOR	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS	
	Recibir y Almacenar materia prima e insumos para la preparación de alimentos y otras actividades de la empresa. Control de Insumos de cocina y otros materiales	Tomar el pedido de los clientes física o electrónicamente Transformación de la materia prima en platos típicos	Entregar el pedido al cliente o al servicio de currier para la distribución del producto. Verificación y registro de la orden de compra junto con el cobro.	Publicidad y Promoción en redes sociales y en el establecimiento sobre la marca y productos. Servicio delivery y currier para realizar ventas	Servicio personalizado por parte del personal. Gestión de Reclamos Buzón de sugerencias a través del establecimiento y redes sociales. Envio de correos de agradecimiento por visitar nuestra sucursal	

2.2.3.7. Acciones Estratégicas

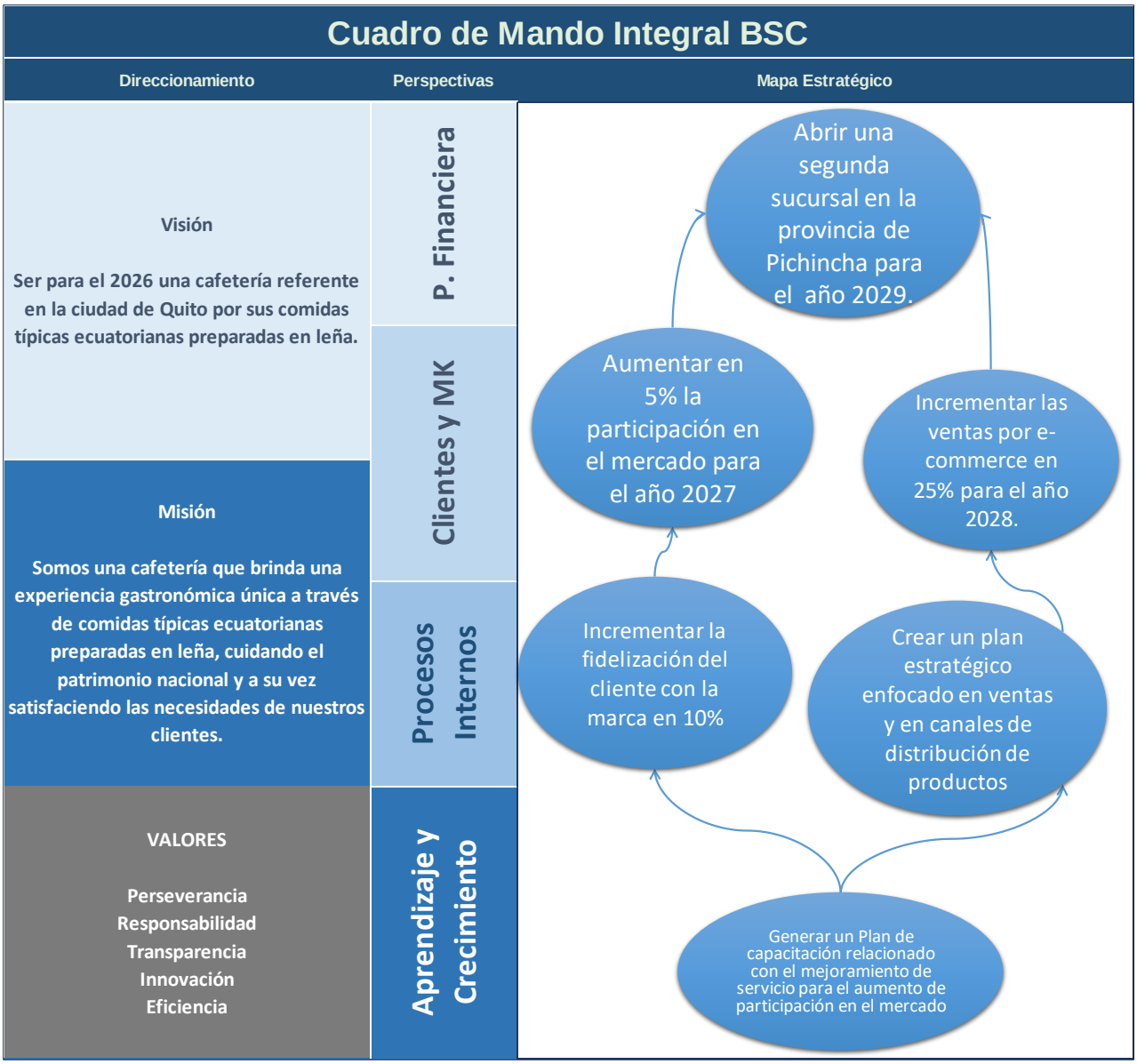


Figura 13 Acciones Estratégicas

2.2.3.8. Políticas

2.2.3.8.1. Políticas Administrativas

- El departamento de marketing deberá desarrollar estudios de mercado para conocer la demanda del público.
- La gerencia general juntamente con el departamento de producción deberá concretar alianzas estratégicas con organizaciones proveedoras de recursos.
- El departamento de producción negociará descuentos con los proveedores en las compras de volumen.
- La gerencia general juntamente con el departamento de producción deberá revisar, controlar y aprobar el producto final.
- El departamento de marketing deberá llevar a cabo encuestas y cuestionarios de satisfacción al cliente.
- El departamento de ventas deberá medir y controlar la cantidad de ventas.
- El departamento de producción deberá preservar un control de calidad para todos los productos finales.
- La gerencia general deberá elaborar concursos para contratar y seleccionar personal.
- La gerencia general juntamente con el departamento de producción deberá gestionar y optimizar los recursos propios.
- El departamento de marketing deberá añadir valor agregado en el diseño de los productos (platos típicos) y servicios elaborados.
- La gerencia general deberá aumentar la maquinaria de la empresa.
- La gerencia general deberá ampliar el personal humano de la organización
- El departamento financiero deberá gestionar y registrar diariamente las transacciones financieras de la empresa.
- El departamento financiero deberá ejecutar arqueos de caja diarios.
- El departamento financiero deberá mantener la facturación electrónica actualizada.
- El departamento financiero deberá revisar, verificar y aprobar los balances financieros de la organización
- El departamento financiero deberá tener un registro sobre las retenciones efectuadas por la organización.
- El departamento financiero deberá mantener un archivo sobre las facturas originales.

- La gerencia general deberá desarrollar capacitaciones para todos los colaboradores.
- La gerencia general juntamente con los jefes departamentales deberá efectuar evaluaciones de aptitud a todos los colaboradores.
- La administración deberá desarrollar actividades deportivas fuera del horario laboral para integrar al personal.

2.2.3.8.2. Políticas para Colaboradores

- Los colaboradores deberán registrarse diariamente en el control de asistencia biométrico, la hora de entrada y salida, según los horarios establecidos por la gerencia.
- Los colaboradores deberán usar mandiles con la marca o logo de la empresa según cada área, por ejemplo, el área de producción deberá vestir de blanco (Chefs) y negro (meseros).
- Los colaboradores deberán entregar un informe de todas las actividades desarrolladas semanalmente por cada departamento.
- Los colaboradores deberán trabajar 8 horas diarias por 5 días en la semana.
- Los colaboradores deberán notificar las horas extra efectuadas al jefe de departamental correspondiente juntamente con las actividades desarrolladas en ese tiempo.
- Los colaboradores deberán regirse a las normas de seguridad interna para cada departamento de la organización, principalmente para la cocina.
- Los colaboradores deberán informar a los jefes departamentales sobre las actividades desarrolladas en cumplimiento de funciones, objetivos, proyectos y planes operativos.
- Los colaboradores deberán desarrollar controles y evaluaciones constantes, permanentes a todos los procesos de la cafetería.
- Los colaboradores deberán comportarse con amabilidad en la atención al cliente.
- Los colaboradores deberán anticipar con cuatro días de antelación el uso de vacaciones a través de correo electrónico.
- Los colaboradores deberán comunicar al jefe inmediato sobre el impedimento de asistencia laboral con un día de anticipación.
- En caso de inasistencia laboral, los colaboradores deberán presentar un documento firmado sobre los días de recuperación o disminución de horas laborales.
- Los colaboradores deberán usar correctamente los utensilios y maquinaría de cocina para preservar su vida útil.

2.2.3.8.3. Políticas para Clientes

- El departamento de ventas deberá generar una base de datos sobre la información del cliente.
- El departamento de marketing deberá mantener un buzón de sugerencias para observar áreas de mejora.
- El departamento de marketing deberá crear en la página Web y en las redes sociales empresariales un segmento de atención al cliente.
- La gerencia general juntamente con el departamento de marketing deberá tener un cliente espía para evaluar la calidad de la atención por parte de los colaboradores.
- La gerencia general juntamente con el departamento de marketing deberá gestionar las necesidades de los clientes lo más pronto posible.
- El departamento de ventas deberá contactar al cliente por correo después de la compra para saber sus opiniones sobre el producto.
- El departamento de ventas juntamente con el departamento financiero deberá realizar cierres de caja diarios.

2.2.3.8.4. Políticas para Proveedores

- El departamento de producción deberá crear cuestionarios y encuestas de calidad para proveedores.
- El departamento de producción deberá desarrollar auditorias físicas a proveedores
- El departamento de producción deberá realizar una evaluación, control y calificación de proveedores
- El departamento de producción deberá controlar y recuperar los desabastecimientos de insumos o materia prima.
- El departamento de producción deberá verificar el tiempo de recepción de materia prima e insumos en el establecimiento.
- El departamento de producción deberá inspeccionar los medios de transporte usados por los proveedores.
- El departamento de producción deberá verificar los inventarios de insumos cada semana.

- El departamento de producción deberá mantener un registro digital de órdenes de pedido a proveedores.
- El departamento de producción deberá mantener un registro digital de órdenes de entrega por parte de los proveedores.
- El departamento de producción deberá tener actualizados los pagos de la Retención a la Fuente.

2.2.4. Organización

2.2.4.1. Estructura Organizacional

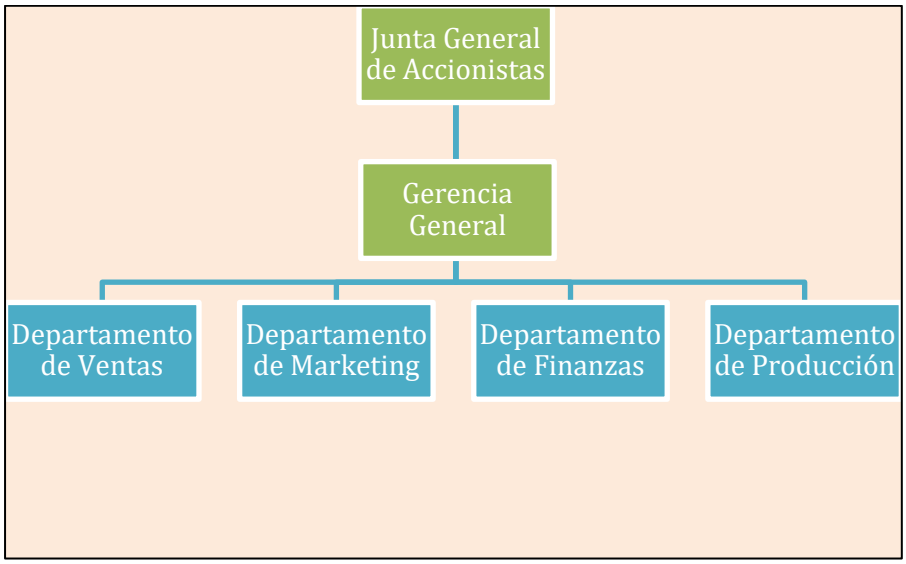


Figura 14 Organigrama Estructural

2.2.4.2. Organigrama Funcional

El organigrama funcional de la organización muestra las actividades principales designadas a cada área de la empresa, de la misma manera todas las unidades de trabajo y sus relaciones; Es de gran ayuda realizar este tipo de organigrama ya que presenta a la empresa en forma general y sus actividades (Thompson 2009).

Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas, se pueden identificar como los socios de la empresa, los cuales invierten en la empresa para que la misma pueda realizar todas sus actividades

económicas de la mejor manera, además de tomar decisiones sobre el curso de la empresa; Algunas de sus principales funciones dentro de la empresa son las siguientes:

a. Aprobar las cuentas anuales de los ejercicios fiscales entregados por parte de los administradores de la organización.

b. Designar los nombramientos sobre los administradores y elegir los miembros de directorio en la organización.

c. Destituir nombramientos sobre los administradores o diferentes miembros de la organización.

d. Aprobar la gestión social de la organización, promoviendo relaciones con diferentes comunidades.

e. Asistir a las reuniones de Junta General de Accionistas por parte de cada accionista cuando la empresa así lo requiera.

f. Modificar los estatutos de la organización si los mismos lo necesitaren.

g. Distribuir las utilidades obtenidas del resultado fiscal del año en curso, las utilidades pueden ser resguardadas como fondo de reserva para futuras perdidas o aumentar el capital de la empresa.

h. Delegar auditores externos cuando se realicen investigaciones o auditorias impuestas por diferentes órganos controladores.

i. Desarrollar transformaciones o fusiones de la organización si esta lo requiere.

j. Plantear la disolución de la organización, cuando la empresa no esté en capacidad de seguir operando en el mercado.

Gerencia General

La Gerencia General de la empresa estará ocupado por el miembro designado para liderar la misma, el cual coordina las diferentes actividades de los departamentos para alcanzar los

objetivos prestablecidos por la empresa en el plan estratégico; Las diferentes funciones que realiza la Gerencia General dentro de la organización son las siguientes.

a. Desarrollar la planificación estratégica de la organización, estableciendo los destinos objetivos a corto, mediano y largo plazo.

b. Planear, organizar y controlar generalmente las diferentes actividades desarrolladas por todos los departamentos los cuales componen la organización.

c. Gestionar los recueros asignados a la organización para que esta opere de manera eficiente.

d. Examinar todos los conflicto y problemas; sobre temas administrativos, de ventas, financieros, del mercado; existentes en los diferentes departamentos de la empresa.

e. Guiar el trabajo de los diferentes departamentos de la empresa, mostrándose como líder en todas las actividades realizadas.

f. Tomar decisiones rápidas sobre diversos asuntos altamente importantes en las actividades principales de la empresa.

g. Realizar y Ejecutar control de actividades, para toda la organización, el cual este enfocado en la mejora continua.

h. Representar a la empresa ante distintos organismos, como son la Superintendencia de compañías, el SRI, el Municipio de Quito, entre otros.

i. Presentar e Informar los Estados Financieros y decisiones tomadas a la Junta General de Accionistas.

j. Decidir la contratación de un nuevo colaborador, además de establecer el personal necesario para cada puesto de trabajo.

Departamento de Ventas

El departamento de Ventas es uno de los departamentos más importantes de la organización ya que es el departamento que se enfoca en cumplir los objetivos comerciales de la empresa, entre sus principales funciones se encuentra:

a. Fijar metas eficientes y alcanzables que guían al equipo de ventas y al crecimiento de la organización,

b. Analizar los indicadores de rendimiento, donde se determina el número de ventas, las oportunidades de venta, además de otras variables.

c. Recopilar información sobre los clientes y la forma de éxito para concretar las ventas necesarias.

d. Ejecutar estrategias para mejorar las ventas y la atención brindada al cliente, para conseguir los objetivos comerciales.

e. Mejorar la satisfacción del cliente con atención personalizada al mismo.

f. Promocionar la organización, de la mano del departamento de marketing, desarrollar publicidad con promociones en ventas para atraer al público.

g. Capacitar constantemente al equipo de ventas para cumplir objetivos preestablecidos por la empresa.

h. Generar un sistema de comisiones para motivar al equipo de ventas y lograr maximizar las mismas constantemente.

i. Supervisar las ventas de productos mayormente adquiridos por el consumidos y llevar registros.

j. Evaluar el riesgo de nuevos productos en conjunto al departamento de marketing.

k. Establecer alianzas comerciales con clientes y proveedores que realicen actividades económicas constantemente con la empresa.

Departamento de Marketing

Uno de los departamentos más indispensables para llegar al consumidor/cliente de forma adecuada es el departamento de marketing, el cual realiza estrategias para lograr posicionarse en el mercado, algunas de sus funciones principales son las siguientes:

a. Crear canales internos y externos para obtener información sobre las necesidades de los clientes y acercarse a ellos.

b. Desarrollar estudios de mercado para encontrar el mercado objetivo o el buyer persona de los productos comercializados y poder enfocarse en este mercado.

c. Analizar a la competencia posicionada en el mercado, para estimar futuras amenazas y oportunidades en el mercado.

d. Innovar productos y servicios, creando nuevas y originales marcas que se puedan adaptar rápidamente al mercado y lleguen al consumidor fácilmente.

e. Generar estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

f. Analizar y plantear la manera más óptima de comercializar y distribuir los productos y servicios en el mercado.

g. Analizar la oferta y demanda del mercado con respecto a los productos y servicios comercializados.

h. Establecer un precio para cada producto con relación a los precios del mercado, y plantear el mismo para la Gerencia General y el Departamento Financiero.

i. Desarrollar eventos para el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

j. Producir contenido publicitario en internet y en diferentes redes sociales promoviendo los distintos productos y servicios de la empresa.

k. Gestionar alianzas estratégicas con diferentes asociaciones o influencers para promocionar la empresa.

l. Investigar el mercado para futuros productos o nuevos puntos de distribución.

Departamento Financiero

El área de la organización que se dedica principalmente a la gestión de los recursos financieros, su preservación y registro en el departamento financiero, sus principales funciones en la organización se detallan a continuación:

a. Elaborar el presupuesto de la organización, para cumplir y desarrollar todas las actividades necesarias por la empresa.

b. Realiza los pagos mensuales a todos los colaboradores involucrados en las actividades de la organización.

c. Registrar todas las facturas de pagos a proveedores y ventas en el registro contable realizados cada día.

d. Gestionar constantemente las inversiones adquiridas en el corto y largo plazo para lograr la mayor rentabilidad posible.

e. Gestionar la financiación de recursos por parte de terceros, evaluando las diferentes alternativas y su mayor rendimiento posible.

f. Desarrollar el control interno de la empresa, para generar políticas de pagos y cobros a clientes y proveedores

g. Solucionar correcta y oportunamente problemas financieros y económicos que se generan en la organización.

h. Imprimir cheques para el pago a proveedores o colaboradores de la organización si así lo necesitaren.

i. Recopilar firmas de dos representantes legales de la organización para poder gestionar los cheques en el Banco.

j. Gestionar el cobro de cartera vencida si existen deudas mayores al tiempo definido en las políticas de la organización.

Departamento de Producción

El departamento encargado de transformar la materia prima en producto final es el departamento de producción, esta será responsable de transformar los insumos de cocina en platos típicos del Ecuador, entre sus principales funciones abarcan:

a. Definir la cantidad de producción requerida para satisfacer la demanda, cantidad de materias primas, cantidad de mano de obra, etc.

b. Establecer normas de seguridad e higiene para el proceso productivo de la empresa.

c. Establecer los insumos o materias primas requeridas para la producción desde el inicio hasta el final del proceso.

d. Registrar los inventarios del proceso producto, como de componentes, insumos y producto terminado.

e. Establecer control de calidad de los productos, de esta manera se garantiza la calidad de estos antes de que salgan a la venta.

f. Adquirir nuevas formas de realizar el proceso de producción constantemente con nuevos métodos de preparación, registro, etc.

g. Tomar el tiempo de desarrollo en cada una de las actividades del proceso productivo llevadas a cabo.

h. Informar al Gerente General todas los resultados, estudios y actividades realizadas en el departamento de producción.

i. Minimizar constantemente los costos de producción para obtener más rentabilidad por cada producto.

j. Solucionar los problemas generados con materias primas o mano de obra dentro del proceso productivo.

2.2.5. Control

2.2.5.1. Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 9 Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Josue Misael Zúñiga
APOYO DEL PROYECTO:	Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Desarrollar estudios de mercado para conocer la demanda del público	Valeria Nicole Proaño	X		X				
2	Concretar alianzas estratégicas con organizaciones fabricantes de productos.	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
3	Desarrollar descuentos por una cantidad numerosa de compras.	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño	X		X				
5	Revisión, control y aprobación del producto.	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
6	Llevar a cabo encuestas y cuestionarios de satisfacción al cliente.	Valeria Nicole Proaño	X		X				
7	Medición y control de la cantidad de ventas.	Josue Misael Zúñiga	X		X				
8	Preservar un control de calidad para todos los productos finales.	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
9	Elaborar concursos para contratar y seleccionar personal.	Josue Misael Zúñiga	X		X				
10	Gestionar y optimizar los recursos propios	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
11	Agregar valor agregado en el diseño de nuestros productos y servicios elaborados.	Valeria Nicole Proaño	X		X				
12	Aumentar la maquinaria de la empresa.	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
13	Ampliar el personal humano de la organización	Josue Misael Zúñiga	X		X				
14	Gestión y registro diario de las transacciones financieras de la empresa	Josue Misael Zúñiga	X		X				
15	Ejecutar arqueos de caja diarios por el colaborador asignado.	Josue Misael Zúñiga	X		X				
16	Mantener facturación electrónica actualizada.	Josue Misael Zúñiga	X		X				
17	Revisión, control y aprobación de los balances financieros	Josue Misael Zúñiga	X		X				
18	Tener un registro sobre las retenciones efectuadas por la organización.	Josue Misael Zúñiga	X		X				
19	Mantener un archivo sobre las facturas originales.	Josue Misael Zúñiga	X		X				
20	Desarrollar capacitaciones para los colaboradores.	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño	X		X				
21	Efectuar exámenes de aptitud a los colaboradores.	Josue Misael Zúñiga	X		X				
22	Desarrollar actividades deportivas fuera del horario laborar para integrar al personal.	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga	X		X				

Elaborado por:

Josue Misael Zúñiga
Gerente General

Revisado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas
Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas
Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

Aprobado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas
Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas
Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

2.2.5.2. Monitoreo de Empleados

Tabla 10 Monitoreo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Josue Misael Zúñiga
APOYO DEL PROYECTO:	Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga

MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro diario en el control de asistencia biométrico la hora de ingreso y salida de los colaboradores, según horarios establecidos por la gerencia	Josue Misael Zúñiga	X		X				
2	Uso de mandiles con la marca de la empresa según cada área	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
3	Informe de actividades desarrolladas semanalmente por cada departamento de la organización	Josue Misael Zúñiga	X		X				
5	Trabajar 8 horas diarias de por 5 días en la semana	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga	X		X				
6	Las horas extras deben ser notificadas al jefe de departamental correspondiente juntamente con las actividades desarrolladas en ese tiempo	Josue Misael Zúñiga	X		X				
7	Implantar normas de seguridad interna para cada departamento de la organización	Josue Misael Zúñiga	X		X				
8	Informar a los jefes departamentales sobre las actividades desarrolladas en cumplimiento de funciones, objetivos, proyectos y planes operativos	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga	X		X				
9	Desarrollar controles y evaluaciones constantes, permanentes a todos los procesos de la cafetería.	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
10	Amabilidad y buen comportamiento en la atención al cliente	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño	X		X				
11	Anticipar con cuatro días de antelación el uso de vacaciones a través de correo electrónico	Josue Misael Zúñiga	X		X				
12	Comunicar al jefe inmediato sobre el impedimento de asistencia laboral con un día de anticipación	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga	X		X				
13	En caso de inasistencia laboral presentar un documento firmado sobre los días de recuperación o disminución de horas laborales	Josue Misael Zúñiga	X		X				
14	Uso correcto de los utensilios de cocina para preservar su vida útil	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				

Elaborado por:

Josue Misael Zúñiga

Gerente General

Revisado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas

Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas

Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

Aprobado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas

Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas

Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

2.2.5.3. Monitoreo Clientes

Tabla 11 Monitoreo Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Josue Misael Zúñiga
APOYO DEL PROYECTO:	Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Generar una base de datos sobre la información del cliente	Valeria Nicole Proaño	X		X				
2	Mantener un buzón de sugerencias para ver áreas de mejora	Valeria Nicole Proaño	X		X				
3	Crear en la página Web y en las redas sociales empresariales un segmento de atención al cliente	Valeria Nicole Proaño	X		X				
5	Desarrollar encuestas y cuestionarios periódicas para evaluar la satisfacción del cliente	Valeria Nicole Proaño	X		X				
6	Tener un cliente espía para evaluar la atención por parte de los colaboradores	Josue Misael Zúñiga/Valeria Nicole Proaño	X		X				
7	Gestionar las necesidades de los clientes lo más pronto posible	Josue Misael Zúñiga	X		X				
8	Realizar cierres de caja diarios	Josue Misael Zúñiga							
9	Contactar al cliente por correo después de la compra para saber sus opiniones sobre el producto.	Valeria Nicole Proaño	X		X				

Elaborado por:

Josue Misael Zúñiga
Gerente General

Revisado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas
Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas
Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

Aprobado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas
Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas
Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

2.2.5.4. Monitoreo Proveedores

Tabla 12 Monitoreo Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Josue Misael Zúñiga
APOYO DEL PROYECTO:	Valeria Nicole Proaño/Edison Tobias Zúñiga

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Crear cuestionarios y encuestas de calidad para proveedores.	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
2	Desarrollar auditorias físicas a proveedores	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
3	Realizar evaluación, control y calificación de proveedores	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
5	Controlar y recuperar los desabastecimientos de insumos o materia prima	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
6	Verificar el tiempo de recepción de materia prima e insumos en las bodegas	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
7	Inspeccionar los medios de transporte usados por los proveedores	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
8	Verificar los inventarios de insumos cada semana	Edison Tobias Zúñiga	X		X				
9	Mantener un registro digital de ordenes de pedido a proveedores	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
10	Mantener un registro digital de ordenes de entrega por parte de los proveedores	Edison Tobias Zúñiga/ Josue Misael Zuñiga	X		X				
11	Tener actualizados los pagos de la Retención a la Fuente	Josue Misael Zúñiga	X		X				

Elaborado por:

Josue Misael Zúñiga
Gerente General

Revisado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas
Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas
Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

Aprobado por:

Josue Misael Zúñiga - Gerente de Finanzas
Valeria Nicole Proaño - Gerente de Marketing y Ventas
Edison Tobías Zúñiga - Gerente de Productividad

3. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

3.1. Preparación de información COMPONENTE ECONÓMICO

La Información Financiera se da través de informes que presenta la organización a sus dueños, el presidente de la empresa normalmente es el encargado de presentar un informe sobre los resultados operativos de la organización durante el año anterior y analiza cómo afectará en el futuro las operaciones, asimismo, presenta informes financieros como son: el balance general o de situación financiera; el estado de resultados, estado de flujo de efectivo; Los mismos enseñan una amplia perspectiva contable de la posición financiera y de las operaciones de la organización (Besley y Brigham, 2016).

3.1.1. Inversión Inicial

La Inversión Inicial se define como los flujos de efectivo adicionales donde su ocurrencia sucede una sola vez, la misma es, solo, al inicio del proyecto; La inversión Inicial incluye flujos de efectivo como, por ejemplo, los precios de compra en un nuevo proyecto, los costos incurridos en instalación y envió (Besley y Brigham, 2016).

Tabla 13 Inversión Inicial

INVERSION TOTAL	VALOR	
ACTIVOS FIJOS	$	7,165.02
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	$	464.00
CAPITAL DE TRABAJO	$	3,370.98
TOTAL INVERSIÓN	**$**	**11,000.00**

Al iniciar este proyecto, se requiere de cierta cantidad de dinero invertida en activos, gastos de constitución, además de una cantidad de dinero que permita abastecer las obligaciones con la empresa en el corto plazo hasta obtener ingresos. Los activos fijos representan $7,165.02 de la Inversión Inicial. Los gastos de constitución representados como activos intangibles equivalen a $464.00 y el Capital de trabajo utilizado para mantener a la empresa en el corto plazo representa un valor de $3,370.98. A continuación, se van a detallar, cada uno de estos rubros de la Inversión Inicial.

3.1.2. ACTIVOS

Los activos son todos los bienes que legalmente pertenecen a la propiedad de una determinada organización para poder sustentar su objeto social con el entorno, todos estos bienes son apreciables en dinero y tienen valor, como, por ejemplo, inventarios, maquinaría, vehículos, equipos, cuentas por cobrar, entre otras (Mendoza y Ortiz, 2016). Un activo se espera que tenga beneficio en el futuro, y su valor se establece de acuerdo al costo de adquisición del mismo, los tipos de activos cambian o se adaptan según la naturaleza de la organización (Guajardo y Andrade, 2013).

3.1.2.1. Activos Fijos

Los activos fijos, o también llamados activos no corrientes tangibles, son aquellos que por su naturaleza o destinación no se pueden transformar en dinero efectivo a corto plazo, de esta manera ninguna organización espera liquidez de estos, por ejemplo, estos activos son la maquinaría, vehículos, construcciones, equipo, terrenos y edificaciones; Los activos que pertenecientes a esta clase se registrar inicialmente por su costo, el mismo, incluye todos los desembolsos por montaje o puesta en marcha (Mendoza y Ortiz, 2016).

Tabla 14 Activos Fijos

DETALLE	VALOR	
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$	1,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$	2,464.82
EQUIPO DE OFICINA	$	116.20
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$	1,014.00
MUEBLES Y ENSERES	$	2,570.00
VEHÍCULO	$	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$**	**7,165.02**

Los activos fijos que contiene este proyecto son los que ayudar a la organización a operar en el mercado, la inversión en activos fijos cuenta primeramente con construcciones e instalaciones por un valor de $1,000.00, estas se relacionan con la infraestructura de la empresa, abarca una remodelación que tendrá el local para poder cocinar con leña y la infraestructura relacionada con la gastronomía e historia ecuatoriana, para poder tener un valor aproximado se consultó a expertos en remodelación. Asimismo, otro activo fijo importante es la maquinaria y equipo por $2,464.82, esta cuenta contiene la maquinaria para la preparación de alimentos,

como la cafetera, el microondas, congelador, tostadora, licuadora, asadero de leña, horno de leña, utensilios de cocina, bajillas, entre otras.

Entre los activos fijos también consta los Equipos de Oficina por $116.20 y de Computo por $1,014.00, en artículos de oficina se cotizó grapadoras, perforadoras, también un teléfono fijo, para receptar ordenes o consultas de los clientes; los equipos de cómputo son la televisión, impresora y una laptop.

Por último, se encuentra la cuenta muebles y enseres, por un valor de $2,570.00, la misma incluye todas las mesas, sillas, estanterías, exhibidores que tendrá el local.

Todos los precios de cada activo fijo fueron cotizados a su valor actual en el mercado, y se escogió las opciones que mejor calidad-precio se mostraba.

3.1.2.2. Activos Intangibles

Esta clase de activos comprende el conjunto de bienes no materiales que pueden ser representados como derechos, ventajas de competencia, privilegios, entre otros; son importantes debido que contribuyen con su utilización al negocio, incrementado ingresos y utilidades; El activo intangible, es el que tiene una larga vida útil, y es de importancia en la parte operativa de la organización, no tiene cualidad física (Mendoza y Ortiz, 2016).

Tabla 15 Activos Intangibles

DETALLE	VALOR
Gastos legales y de constitución	$ 394.00
Permiso de Funcionamiento	$ 50.00
Patente Municipal	$ 20.00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**$ 464.00**

Los activos Intangibles que incluye este proyecto son los derechos que tiene para poder operar como Compañía Anónima en el mercado Ecuatoriano, es de gran utilización ya que puede ser una compañía con acciones negociadas en la bolsa, además como una persona jurídica puede optar por diferentes beneficios en el mercado, así como, mayor accesibilidad a financiamiento de terceros; los Activos Intangibles, comprender los Gastos Legales y de Constitución por un valor de $394.00; Para el Permiso de Funcionamiento como se trata de un local de consumo de

alimentos preparados, se establece un valor de $50, y por último la Patente Municipal que es un valor de aproximadamente $20.

El proceso de constitución de una compañía anónima, se lo puede realizar únicamente con un documento propio de la empresa, como se analizó en el análisis de factores legales externos, sin embargo, aún no se realiza este proceso de constitución completamente en la práctica cotidiana, por lo cual, en este análisis de activos intangibles, se toma en cuenta a los gastos legales en la constitución, sin embargo, hasta que se ponga en funcionamiento este proyecto, puede que esta nueva ley ya se la esté practicando cotidianamente, de esta manera, los gastos legales tendrían un costo mínimo.

3.1.3. COSTOS Y GASTOS

3.1.3.1. Costos de Ventas

El costo de ventas abarca todos los costos de mercancías que comercializa la empresa, o en otras palabras, son los costos en los que incurre la organización al fabricar o comprar bienes los cuales vende (Mendoza y Ortiz, 2016). Diferentes organizaciones utilizan la cuenta costo de ventas debido a que este tipo de negocios necesitan cuantificar el costo de sus productos vendidos (Guajardo y Andrade, 2013).

Tabla 16 Costos de Ventas

Costo de ventas					
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
SALDO INICIAL	**$ 476**	**$ 491**	**$ 505**	**$ 521**	**$ 536**
COMPRAS	$ 28,582	$ 30,323	$ 32,169	$ 34,127	$ 36,206
SALDO DISPONIBLE	**$ 29,058**	**$ 30,814**	**$ 32,674**	**$ 34,648**	**$ 36,743**
COSTO DE VENTAS	$ 44,060	$ 47,244	$ 49,597	$ 52,078	$ 54,696
MOD	$ 14,935	$ 16,362	$ 16,853	$ 17,358	$ 17,879
CIF	**$ 557**	**$ 574**	**$ 591**	**$ 609**	**$ 627**
SALDO FINAL	**$ 491**	**$ 505**	**$ 521**	**$ 536**	**$ 552**
COSTOS DE VENTAS	**$ 44,059.58**	**$ 47,244**	**$ 49,597**	**$ 52,078**	**$ 54,696**

El costos de ventas para este proyecto, son todos los costos que se incurren para elaborar los platos tradicionales, entre estos costos, primeramente se incluye el saldo inicial necesario para poder elaborar los alimentos en la primera semana del año, por un valor de $476.00, Por otra parte, están las compras por un valor de $28,582.00 que son todos los insumos adquiridos en

un año para el proceso de producción y cocción de la comida, igualmente están los costos de mano de obra por $14,935.00, los mismos incluyen los sueldos y salarios anuales de toda el área de producción. Por último, en el costo de ventas, están los Costos Indirectos de Fabricación por un valor de $557, estos costos se detallarán a continuación.

Todos los costos detallados anteriormente crecen en 3% entre cada periodo, debido a la inflación que afecta a los mismos.

3.1.3.1.1. Costos Variables (Compras)

El costo variable es un costo el cual cambia totalmente con relación a la cantidad de cambios relacionados con el volumen de producción o el nivel de actividad, en otras palabras, el costo total varía con la cantidad o el número de productos fabricados o elaborados por la organización (Horngren et al., 2012).

Tabla 17 Costos Variables

PRODUCTO	Cantidad Diaria	Cantidad Mensual	CANTIDAD ANUALES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
HUMITAS	27	540	6480	$ 0.30	$ 1,961.14
TIGRILLO	10	200	2400	$ 0.68	$ 1,636.47
QUIMBOLITOS	10	200	2400	$ 0.20	$ 469.01
PATACONES CON QUESO + TOCINO	8	160	1920	$ 0.83	$ 1,585.65
CORVICHES	14	280	3360	$ 0.22	$ 748.12
TORTILLAS DE MADURO CON QUESO	5	100	1200	$ 0.14	$ 166.01
TAMALES	19	380	4560	$ 0.20	$ 892.18
TORTA DE MADURO	9	180	2160	$ 0.26	$ 552.05
CHIGÜILES	14	280	3360	$ 0.22	$ 741.06
HIGOS	10	200	2400	$ 0.14	$ 334.18
DULCE DE ZAMBO	1	20	240	$ 0.19	$ 46.74
RON POPE	4	80	960	$ 0.38	$ 361.98
BOLONES	25	500	6000	$ 0.30	$ 1,791.96
EMPANADAS	17	340	4080	$ 0.13	$ 517.21
CAFÉ ESPRESSO	5	100	1200	$ 0.15	$ 185.28
CAFÉ CAPPUCCINO	3	60	720	$ 0.29	$ 211.10
JUGO DE NARANJA	5	100	1200	$ 0.11	$ 132.00
JUGO DE MORA	3	60	720	$ 0.27	$ 196.56
JUGO DE TOMATE DE ARBÓL	1	20	240	$ 0.20	$ 48.52
CAKE CHOCOLATE	12	240	2880	$ 0.28	$ 803.69
COMBO 1 (2 HUMITA, CAFÉ ESPRESSO)	13	260	3120	$ 0.76	$ 2,370.25
COMBO 2 (2 HUMITAS, CAFÉ CAPPUCCINO)	5	100	1200	$ 0.90	$ 1,078.18
COMBO 3 (TIGRILLO, CAFÉ ESPRESSO, JUGO DE NARANJA)	9	180	2160	$ 0.95	$ 2,043.94
COMBO 4 (2 QUIMBOLITOS, CAFÉ ESPRESSO)	6	120	1440	$ 0.55	$ 785.15
COMBO 5 (PATACONES CON QUESO, CAFÉ ESPRESSO)	4	80	960	$ 0.98	$ 941.05
COMBO 6 (3 CORVICHES, CAFÉ ESPRESSO)	5	100	1200	$ 0.82	$ 986.84
COMBO 7 (3 TORTILLAS DE MADURO CON QUESO, CAFÉ CAPPUCCINO)	6	120	1440	$ 0.71	$ 1,019.81
COMBO 8 (2 TAMANLES, CAFÉ CAPPUCCINO)	7	140	1680	$ 0.68	$ 1,149.95
COMBO 9 (3 CHIGUILES, CAFÉ ESPRESSO)	9	180	2160	$ 0.82	$ 1,762.70
COMBO 10 (2 BOLONES, CAFÉ ESPRESSO)	10	200	2400	$ 0.75	$ 1,804.14
COMBO 11 (2 EMPANADAS, CAFÉ CAPPUCCINO)	7	140	1680	$ 0.55	$ 918.49
COMBO 12 (DULCE DE HIGOS, 3 HIGOS)	3	60	720	$ 0.47	$ 340.36
					$ -
TOTAL COMPRAS			66480		$ 28,581.77

Para obtener los costos variables o compras anuales totales de este proyecto, primeramente se realizó un análisis de los ingredientes requeridos para cada plato o producto típico ecuatoriano ofrecido por el restaurante, calculando la cantidad de ingredientes para un número de porciones y luego se dividió para obtener los ingredientes para cada unidad de producto; seguido de la cotización de productos al por mayor con los respectivos proveedores, finalmente se logró conseguir el costo unitario de cada producto, y de igual forma, se calculó el costo para diferentes combos con una cantidad mayor de productos unitarios.

Luego de a ver determinado el costo unitario de producto, se realizó una consulta de las cantidades aproximadas de ventas y fabricación diarias de cada producto, según un promedio de los restaurantes que comercializan productos similares en Quito, determinado de esta manera las cantidades anuales producidas y vendidas.

Para este estudio se debe tener en cuenta, que el proyecto no ha llegado a tener una participación fija en el mercado, además de que al laboral 20 días al mes, no se toma en cuenta que la mayor cantidad de productos tienen mejor acogida en los fines de semana, por lo cual, las estimaciones de productos vendidos y producidos se realizan mensualmente y luego se dividen para la cantidad de días laborados en el mes.

Inicialmente este proyecto no tiene costo en dos insumos que sirven para preparar algunos de los platos del menú, que es la leña y los higos, porque, como se explicó anteriormente, los dueños del proyecto son propietarios de un terreno en Mushuñan de aproximadamente una hectárea, en el cual hay gran cantidad de leña y árboles de higos. Sin embargo, si se establece un precio referencial y de transporte para estos insumos, a fin de poder obtener los precios unitarios de los productos.

3.1.3.1.2. Costos Indirectos de Fabricación

Son todos los costos que se relacionan con la elaboración de los productos, sin embargo, no se les puede atribuir a los costos directos de fabricación de una forma económicamente factible, estos costos pueden abarcar, suministros, materiales indirectos, laborales de limpieza, mantenimiento, entre otros (Horngren et al., 2012).

Tabla 18 Costos Indirectos de Fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
PRODUCTOS	**CANTIDAD MENSUAL**	**CANTIDAD ANUAL**	**COSTO UNITARIO**	**COSTO ANUAL**
SERVILLETAS	5000	60000	$ 0.005	$ 280.00
DESINFECTANTE DE COCINA Y MUEBLES	2	24	$ 3.00	$ 72.00
FUNDAS PLASTICAS	1000	12000	$ 0.001	$ 12.00
MANTEMIENTO MAQUINARÍA Y EQUIPO		1	$ 100.00	$ 100.00
JABÓN DE PLATOS	5	60	$ 0.75	$ 45.00
GUANTES Y LIMPIONES	2	24	$ 2.00	$ 48.00
TOTAL				**$ 557.00**

Otro de los costos que influye en la preparación de los platos típicos son los CIF, para este proyecto se tiene en cuenta las servilletas, el desinfectante para limpiar la cocina y el local, las fundas plásticas, el mantenimiento de los equipos, el jabón de platos, además de guantes y limpiones. El valor total anual de estos costos es $557.00. y su cálculo se realizó obteniendo la cantidad necesaria mensual de estos productos y se los multiplico por los meses del año y con el precio unitario al por mayor de cada producto.

3.1.3.2. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos, forman parte de los gastos operacionales de la empresa, que abarcan todos los gastos que realiza la empresa para poder obtener ingresos; los gastos administrativos son todos los gastos normales que realiza el área administrativa (Mendoza y Ortiz, 2016). Asimismo, este tipo de gastos sirve para llevar control sobre las distintas operaciones de la empresa, estos gastos son, por ejemplo, gastos se salarios de oficinistas, alquileres, seguros, salarios administrativos y otros gastos relacionados con la función administrativa (Guajardo y Andrade, 2013).

Tabla 19 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Suministros de Oficina	13.90	14.32	14.75	15.19	15.64
Sueldos y Salarios	15,658.00	17,157.74	17,672.47	18,202.65	18,748.73
Servicios Básicos	594.00	611.82	630.17	649.08	668.55
Depreciaciones	903.10	903.10	903.10	565.10	565.10
Arriendos	5,400.00	5,562.00	5,728.86	5,900.73	6,077.75
Gastos Constitución	464.00				
TOTAL	**23,033.00**	**24,248.98**	**24,949.36**	**25,332.74**	**26,075.77**

Los gastos realizados por el área administrativa de la Cafetería-Sumaq, son principalmente Los suministros de oficina; Los sueldos y salarios, los mismos corresponden al Gerente General-Financiero además del Gerente de Marketing y Ventas; Los servicios básicos, Las Depreciaciones de la Infraestructura, Maquinaria, Equipo y Muebles; Los arriendos, para obtener un valor aproximado de un local comercial en la ubicación escogida, se cotizo en los locales en arriendo más cercanos al lugar, luego se realizó un promedio y se obtuvo el valor anual del arriendo; Por último, los gastos de constitución, los mismos solo se realizan una vez en el ciclo de vida del proyecto. El valor total anual de los gastos administrativos corresponde a un valor de $23,033.00, este es un valor que aumenta cada periodo a una tasa del 3%, con respecto al periodo anterior, debido a la inflación correspondiente al Ecuador.

3.1.3.3. Gastos de Ventas

Igualmente, los gastos de ventas corresponden a gastos operacionales, son gastos normales que realiza el área de ventas (Mendoza, Ortiz, 2016). Los mismos corresponden a cantidades de dinero enfocadas al esfuerzo de vender los bienes o brindar los servicios ofrecidos por la organización; se relacionan directamente con la función de ventas, por ejemplo, son los salarios del personal de ventas, fletes de venta, publicidad, entre otros (Guajardo y Andrade, 2013).

Tabla 20 Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Redes Sociales	$ 150	$ 155	$ 159	$ 164	$ 169
Hosting y dominio	$ 450	$ 464	$ 477	$ 492	$ 506
Suelos y Salarios	$ 13,812	$ 15,154	$ 15,608	$ 16,076	$ 16,559
TOTAL	**$ 14,412.20**	**$ 15,772**	**$ 16,245**	**$ 16,732**	**$ 17,234**

La cantidad de dinero que se destina para poder comercializar los productos en el mercado, los principales gastos en este rubro son los suelos y salarios, estos corresponden al área de ventas donde dos colaboradores apoyan a la comercialización y venta de los productos, sus respectivos sueldos suman una cantidad de $13,812.00 al año. A parte están los gastos que tienen que ver con las herramientas que apoyan a la venta de los productos que son las Redes Sociales, donde se paga por publicidad a Facebook e Instagram por un valor de $150 en el año. Como último gasto se incluye el Hosting y Dominio por un valor de $450 anuales que sirve para que la

organización tenga una página web y los clientes pueden conocer de la empresa y sus productos.

3.1.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo para una organización es la inversión que realiza la misma en activos a corto plazo, estos activos son, por ejemplo, el efectivo, las inversiones temporales, el inventario, las cuentas por cobrar (Guajardo y Andrade, 2013). En otras palabras, se puede definir al capital de trabajo como los recursos que necesita una organización para sustentarse en el corto plazo en el inicio de sus actividades económicas.

Tabla 21 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	**2022**
COSTO DE VENTAS 2024	$ 44,059.58
GASTIS ADMINISTRATIVOS 2024	$ 23,033.00
GASTOS DE VENTAS 2024	$ 14,412.20
COSTOS Y GASTOS TOTALES AÑO 2024	**$ 81,504.79**
(DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN)	$ -1,367.10
COST Y GAST SIN DEPRECIAIÓN	$ 80,137.68
CAPITAL DE TRABAJO	**$ 6,586.66**
(GASTOS EXTRA)	$ -2,751.68
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	**$ 3,370.98**

Para obtener el Capital de trabajo en este proyecto, se sumó todos los costos y gastos del primer año de operación de la empresa: Costos de Venta, Gastos Administrativos, Gastos de venta, y se obtuvo como respuesta el Valor total de Costos y Gastos del 2024 por $81,504.79, a este valor se le resta las depreciaciones y amortizaciones de los activos, se obtiene un valor anual de Costos y Gastos por $80,137.68, a este valor se lo divide para sacar los costos y gastos mensuales donde se obtiene como resultado $6,586.66, Por último se resta los gastos extra conseguidos en el análisis de salidas de efectivo del Flujo de Caja del año 0 y como resultado el Capital de trabajo para sustentar a la empresa en el corto plazo es de $3,370.98.

3.1.5. Financiamiento

Es un proceso en el cual personas naturales o jurídicas, atraen o consiguen diversos fondos y recursos, que son usados para adquirir bienes o servicios, igualmente, se utiliza para realizar algún tipo de inversión en un proyecto (Westreicher, 2020).

Tabla 22 Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 11,000.00	100%	6.86%	6.86%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo		0%	11.26%	0.00%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 11,000.00**	**100%**		**6.86%**

Los fondos utilizados para empezar las actividades de la empresa son otorgados únicamente por accionistas, en otras palabras, solo existen recursos propios en el financiamiento, por un valor de $11,000.00, el costo de capital requerido por los accionistas es del 6.86%, debido a que este porcentaje corresponde a la tasa de interés pasiva referencial emitida por el Banco Central del Ecuador en el periodo analizado, es decir, que el costo de oportunidad si el accionista no invierte en el proyecto es del 6.86%. No se utilizan recursos de terceros en esta ocasión, pero en el caso que se necesitara, el costo del capital de recursos de terceros en relación a la tasa activa referencial es del 11.26%.

3.1.6. PRESUPUESTO

El presupuesto es una de las herramientas más útiles e indispensables en el momento de generar y aplicar una estrategia, es una expresión de cantidades en un plan de acción realizado en un proyecto, el mismo lo desarrolla la gerencia, y ayuda a la coordinación en el plan de acción, el presupuesto normalmente contiene los ingresos y egresos del proyecto (Horngren et al., 2012).

3.1.6.1. Ingresos

Los Ingresos aparecen cuando las empresas, al desarrollar sus actividades económicas, entrega servicios o bienes y cambio de los mismos se recibe una cantidad de dinero o aparecen derechos de cobro que se convertirán en efectivo en un tiempo determinado por la organización, igualmente, los ingresos se producen cuando se incrementa el patrimonio de la empresa sin que existe aporte de socios (Mendoza y Ortiz, 2016).

Tabla 23 Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1 2024	AÑO 2 2025	AÑO 3 2026	AÑO 4 2027	AÑO 5 2028
VENTAS	8%	$ 87,588	$ 94,595	$ 102,163	$ 110,336	$ 119,163
TOTAL INGRESOS		**$ 87,588.00**	**$ 94,595**	**$ 102,163**	**$ 110,336**	**$ 119,163**

Los Ingresos de SUMAQ, únicamente provienen de las ventas de productos realizadas en el local durante un periodo de tiempo. La tasa de crecimiento de las ventas es del 8% respecto al periodo anterior.

3.1.6.2. Egresos

Todo tipo de empresas, como las manufactureras, comerciales, de servicios, para realizar sus operaciones con normalidad requieren de ciertos recursos, bienes o servicios, como, por ejemplo, servicios públicos, mano de obra, insumos, por lo cual, la organización incide en egresos, los mismos, igualmente, se pueden definir como los desembolsos de dinero requeridos para originar ingresos (Mendoza y Ortiz, 2016).

Tabla 24 Egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1 2024	AÑO 2 2025	AÑO 3 2026	AÑO 4 2027	AÑO 5 2028
COMPRAS	3%	$ 28,581.77	$ 30,323	$ 32,169	$ 34,127	$ 36,206
TOTAL EGRESOS		**$ 28,582**	**$ 30,323**	**$ 32,169**	**$ 34,127**	**$ 36,206**

Los desembolsos de dinero en recursos para originar ingresos para este proyecto son principalmente las compras, donde incluyen todos los ingredientes necesarios para cada plato típico ecuatoriano. Estos egresos se incrementan en 3% anual con respecto al año anterior, debido a la inflación que existe en el mercado ecuatoriano.

3.1.7. ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros de una organización, son los que muestran información en la cual se encuentra una empresa en un punto de tiempo determinado, igualmente, las operaciones realizadas en un periodo pasado; los estados financieros, son muy importantes ya que se pueden utilizar para pronosticar la posición financiera de la empresa y como será esta en el futuro, además de establecer los ingresos y dividendos (Besley y Brigham, 2016).

3.1.7.1. Estado de Situación Proyectado

El Estado de Situación Financiera o también llamado balance general, es un informe donde se muestra información que se utiliza para tomar decisiones las cuales pueden ser decisiones de financiamiento e inversión; Es un informe el cual presenta las cuentas de activo (los recursos que tiene la empresa), pasivo (deudas adquiridas con acreedores) y capital (recursos aportados por los dueños), este estado se desarrolla en una fecha exacta y se proyecta en este análisis a 5 años (Guajardo y Andrade, 2013).

Tabla 25 Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$4,311.34**	**$13,766.79**	**$19,950.46**	**$29,728.17**	**$42,534.51**	**$58,569.03**
Caja / Bancos	$3,834.98	$13,276.14	$19,445.09	$29,207.64	$41,998.36	$58,016.79
Inventario mercadería	$476.36	$490.65	$505.37	$520.53	$536.15	$552.24
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	**$7,165.02**	**$6,261.92**	**$5,358.82**	**$4,455.71**	**$3,890.61**	**$ 3,325.51**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$2,464.82	$2,464.82	$2,464.82	$2,464.82	$2,464.82	$2,464.82
EQUIPO DE OFICINA	$116.20	$116.20	$116.20	$116.20	$116.20	$116.20
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$1,014.00	$1,014.00	$1,014.00	$1,014.00	$1,014.00	$1,014.00
MUEBLES Y ENSERES	$2,570.00	$2,570.00	$2,570.00	$2,570.00	$2,570.00	$2,570.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-$903.10	-$1,806.20	-$2,709.31	-$3,274.41	-$3,839.51
TOTAL ACTIVOS	**$11,476.36**	**$20,028.71**	**$25,309.28**	**$34,183.89**	**$46,425.12**	**$ 61,894.54**
PASIVOS						
PROVEEDORES		$1,333.82	$1,415.08	$1,501.20	$1,592.61	$1,689.63
IVA por pagar		$519.71	$575.04	$630.23	$690.28	$755.60
IESS por pagar		$615.60	$634.07	$653.09	$672.68	$692.86
15% Participación Trabajadores por pagar		$912.48	$1,099.60	$1,705.75	$2,428.86	$3,173.50
25% Impuesto a la Renta por pagar		$1,292.68	$1,557.77	$2,416.47	$3,440.89	$4,495.79
TOTAL PASIVOS	-	**$4,674.29**	**$5,281.56**	**$6,906.75**	**$8,825.32**	**$10,807.38**
PATRIMONIO						
Capital Social	$11,476.36	$11,476.36	$11,476.36	$11,476.36	$11,476.36	$11,476.36
Utilidad del Ejercicio		$3,878.05	$4,673.31	$7,249.42	$10,322.66	$13,487.36
Utilidad retenida		$0.00	$3,878.05	$8,551.36	$15,800.78	$26,123.44
TOTAL PATRIMONIO	**$11,476.36**	**$15,354.41**	**$20,027.72**	**$27,277.14**	**$37,599.80**	**$ 51,087.16**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$11,476.36**	**$20,028.71**	**$25,309.28**	**$34,183.89**	**$46,425.12**	**$ 61,894.54**

El Estado de Situación Financiera de este proyecto muestra las cuentas de activo, pasivo y patrimonio del proyecto desde la inversión inicial hasta el término del último año proyectado, como se puede analizar, el valor de todos los totales de activos proyectados hasta el año 5 son similares a la suma del pasivo y patrimonio en todos los periodos, con lo cual se puede concluir que el Estado de Situación proyectado para este proyecto está cuadrado.

3.1.7.2. Estado de Resultados Integral

Es un estado financiero, definido igualmente, como Estado de ganancias y pérdidas, el mismo muestra los resultados de las operaciones de la organización en un periodo de tiempo determinado, este periodo puede ser de un semestre o un año calendario; El mismo estado financiero sintetiza todos los gastos incurridos y los ingresos originados en un periodo contable (Besley y Brigham, 2016).

Tabla 26 Estado de Resultados Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
VENTAS	$ 87,588.00	$ 94,595.04	$ 102,162.64	$ 110,335.65	$ 119,162.51
Costos de Ventas	**$ 44,059.58**	**$ 47,243.82**	**$ 49,596.93**	**$ 52,078.46**	**$ 54,696.08**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 43,528.42**	**$ 47,351.22**	**$ 52,565.71**	**$ 58,257.20**	**$ 64,466.43**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 37,445.20**	**$ 40,020.55**	**$ 41,194.07**	**$ 42,064.80**	**$ 43,309.79**
Gastos Administrativos	**$ 36,845.20**	**$ 39,402.55**	**$ 40,557.53**	**$ 41,409.16**	**$ 42,634.48**
Suministros de Oficina	$ 13.90	$ 14.32	$ 14.75	$ 15.19	$ 15.64
Sueldos y Salarios Admi	$ 15,658.00	$ 17,157.74	$ 17,672.47	$ 18,202.65	$ 18,748.73
Sueldos y Salarios Ventas	$ 13,812.20	$ 15,153.57	$ 15,608.17	$ 16,076.42	$ 16,558.71
Servicios Básicos	$ 594.00	$ 611.82	$ 630.17	$ 649.08	$ 668.55
Arriendos	$ 5,400.00	$ 5,562.00	$ 5,728.86	$ 5,900.73	$ 6,077.75
Depreciaciones	$ 903.10	$ 903.10	$ 903.10	$ 565.10	$ 565.10
Gastos Constitución	$ 464.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 600.00**	**$ 618.00**	**$ 636.54**	**$ 655.64**	**$ 675.31**
Redes Sociales	$ 150.00	$ 154.50	$ 159.14	$ 163.91	$ 168.83
Hosting y dominio	$ 450.00	$ 463.50	$ 477.41	$ 491.73	$ 506.48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (OPERACIONAL)	**$ 6,083.21**	**$ 7,330.68**	**$ 11,371.65**	**$ 16,192.40**	**$ 21,156.64**
15% Partic. Trabajadores	$ 912.48	$ 1,099.60	$ 1,705.75	$ 2,428.86	$ 3,173.50
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 5,170.73**	**$ 6,231.08**	**$ 9,665.90**	**$ 13,763.54**	**$ 17,983.14**
25 % Impuesto a la Renta	$ 1,292.68	$ 1,557.77	$ 2,416.47	$ 3,440.89	$ 4,495.79
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ 3,878.05**	**$ 4,673.31**	**$ 7,249.42**	**$ 10,322.66**	**$ 13,487.36**

Los Estados de Resultados Proyectados de este proyecto, se realizaron con todos los datos mencionados anteriormente, así como las ventas obtenidas con el presupuesto, las cuales aumentan 8% con respecto al año anterior por los cinco periodos, el costo de ventas, que se logró obtener con la ayuda del costo unitario de cada producto, que, así como se analizó anteriormente crece con la inflación del mercado. Se debe hacer hincapié en dos cuentas, que son el gasto de constitución, ya que solo es un desembolso al inicio de vida del proyecto y solo se proyecta en el primer año. Además, al obtener utilidad a partir del primer año, se debe pagar el 15% de participación a los trabajadores y el 25% del Impuesto a la Renta, el cual queda como un pasivo hasta ser cancelado en abril del año siguiente.

3.1.7.3.Flujo de Efectivo (Método Directo)

Un Estado de flujo de Efectivo es un estado en el que se muestra las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado; las mismas indican el flujo de efectivo neto o saldo final al final del periodo determinado; además este saldo final determina el nivel de liquidez que tiene la empresa o el proyecto; Las entradas de efectivo, pueden ser, por ejemplo, las ventas al contado, las aportaciones de socios, las cobranzas de ventas pendientes; Las salidas de efectivo son, por ejemplo, las compras a contado, el pago de cuentas por pagar, entre otros (Guajardo y Andrade, 2013).

Tabla 27 Flujo de Efectivo (Método Directo)

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		$ 3,835	$ 13,276	$ 19,445	$ 29,208	$ 41,998
Caja- Cobros		$ 98,099	$ 105,946	$ 114,422	$ 123,576	$ 133,462
CAJA DISPONIBLE	**$ -**	**$ 101,934**	**$ 119,223**	**$ 133,867**	**$ 152,784**	**$ 175,460**
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		$ 30,678	$ 33,881	$ 35,943	$ 38,131	$ 40,454
Iess		$ 6,772	$ 7,590	$ 7,818	$ 8,053	$ 8,294
Décimo tercero		$ 2,850	$ 2,936	$ 3,024	$ 3,114	$ 3,208
Décimo cuarto		$ 3,200	$ 3,296	$ 3,395	$ 3,497	$ 3,602
FR		$ -	$ 2,936	$ 3,024	$ 3,114	$ 3,208
Sueldos		$ 30,968	$ 31,897	$ 32,854	$ 33,840	$ 34,855
Suministros de Oficina		$ 16	$ 16	$ 17	$ 17	$ 18
Arriendos		$ 6,048	$ 6,229	$ 6,416	$ 6,609	$ 6,807
Servicios Básicos		$ 594	$ 612	$ 630	$ 649	$ 669
CIF		$ 624	$ 643	$ 662	$ 682	$ 702
Redes Sociales		$ 168	$ 173	$ 178	$ 184	$ 189
Hosting y dominio		$ 504	$ 519	$ 535	$ 551	$ 567
Comisión de T/C		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
IVA pagado		$ 5,717	$ 6,845	$ 7,508	$ 8,223	$ 9,002
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ (3,835)					
Gastos de Constitución		$ 520				
APORTE SOCIOS	$ 11,000					
TOTAL PAGOS	**$ 7,165**	**$ 88,657**	**$ 97,572**	**$ 102,002**	**$ 106,663**	**$ 111,574**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ (7,165)**	**$ 13,276**	**$ 21,650**	**$ 31,865**	**$ 46,121**	**$ 63,887**
APORTE SOCIOS	$ 11,000					
15% Participación Trabajadores		$ -	$ 912	$ 1,100	$ 1,706	$ 2,429
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ 1,293	$ 1,558	$ 2,416	$ 3,441
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	**$ 3,835**	**$ 13,276**	**$ 19,445**	**$ 29,208**	**$ 41,998**	**$ 58,017**
CAPITAL DE TRABAJO	$ 6,586.66					
GASTOS EXTRA	$ (2,751.68)					
TASA DE DESCUENTO =	27.32%					

El estado de flujo de efectivo ayuda a determinar las entradas y salidas de efectivo en cada periodo, en otras palabras, son las recepciones de dinero a la organización por ventas y los desembolsos dinero realizados por cubrir diferentes rubros como pagos a proveedores, colaboradores, arriendo, etc.

En el análisis de este estado de flujo de efectivo, las entradas equivalen a las ventas realizadas en cada periodo más el saldo final del flujo anterior. Las salidas, en cambio, pertenecen a los desembolsos de dinero por todos los costos y gastos que tiene el restaurante en el periodo.

La partición a trabajadores y el impuesto a la renta como son pagos que se realizan hasta el 15 abril del año consecuente a cada periodo, son tomados como salidas de efectivo en el siguiente periodo.

3.1.7.3.1. Flujo de Efectivo (Método Indirecto)

Este flujo de caja corresponde al flujo de caja de la parte operativa de la empresa, se utiliza la utilidad neta obtenida en cada periodo y a la misma se le restan los flujos de efectivo que no son operacionales, este estado de flujo de efectivo consta de tres rubros actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento. Además, sirve para realizar el análisis financiero y ver la factibilidad del proyecto, descontando los flujos de efectivo de cada periodo.

Tabla 28 Flujo de Efectivo (Método Indirecto)

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Operacional						
Utilidad		3,878.05	4,673.31	7,249.42	10,322.66	13,487.36
(+)Depreciaciones		903.10	903.10	903.10	565.10	565.10
Inventario mercadería		(14.29)	(14.72)	(15.16)	(15.62)	(16.08)
PROVEEDORES		1,333.82	81.27	86.12	91.41	97.02
IVA por pagar		519.71	55.33	55.19	60.05	65.32
IESS por pagar		615.60	18.47	19.02	19.59	20.18
15% Participación Trabajadores por pagar		912.48	187.12	606.15	723.11	744.64
25% Impuesto a la Renta por pagar		1,292.68	265.09	858.71	1,024.41	1,054.90
Total operacional		9,441.16	6,168.95	9,762.55	12,790.72	16,018.44
Inversiones						
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES		-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO		-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA		-	-	-	-	-
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		-	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES		-	-	-	-	-
VEHÍCULO		-	-	-	-	-
Total inversiones		-	-	-	-	-
Financiamiento						
Capital Social		-	-	-	-	-
Total Flujo		9,441.16	6,168.95	9,762.55	12,790.72	16,018.44

Para la cafetería SUMAQ, el flujo de caja por método indirecto se utilizó toda la parte operacional de la empresa empezando por la utilidad de cada periodo y sumando a la misma todas las actividades relacionadas; como no existe inversiones, ni financiamiento hasta el año 2028, no son tomadas en cuenta las actividades de estos apartados y quedan en 0.

Con los valores totales de flujo de caja se puede realizar ciertos análisis, que a continuación serán examinados.

3.2. Análisis, interpretación y presentación de resultados

Con la información recopilada con la Información financiera de los Estados presentados anteriormente, se puede realizar un análisis, interpretación y presentación de resultados, para ver la factibilidad de este proyecto; El análisis financiero es una herramienta que sirve para conocer la estructura financiera de una empresa o un proyecto, permite además establecer el rumbo de la empresa, o la factibilidad de un proyecto o inversión, igualmente con este análisis se puede comprender los comportamientos de los recursos de la organización; Para realizar el mismo se utiliza distintos indicadores y razones financieras (Mendoza y Ortiz, 2016).

3.2.1. Tasa de Descuento

La tasa de descuento o también llamado costo de Capital Promedio Ponderado es una tasa que ayuda a descontar los flujos de caja netos y traerlos a valor presente; es una tasa que esperan los accionistas recuperar con el proyecto, además sirve para evaluar el rendimiento de la inversión, porque se compara directamente con la Tasa Interna de Retorno.

Tabla 29 Tasa de Descuento

TASA DE DESCUENTO	
CPPC / WACC	6.86%
Tasa Riesgo País	18.06%
Tasa Inflación	2.40%
TMAR / Tasa de descuento	**27.32%**

Para obtener la tasa de descuento o el costo capital promedio ponderado de este proyecto, primeramente, se analizó el costo de oportunidad que tienen los inversores a elegir este proyecto, el mismo tiene que ver con la tasa pasiva del banco central, luego se le suma a la misma la tasa de riesgo país de mayo del 2023, y la inflación que ha estado incrementándose poco a poco en el mercado en este último año. Por lo cual el resultado final es de 27.32%, el cual sirve como herramienta para calcular los diferentes indicadores financieros y traer a valor presente los flujos de caja.

3.2.2. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El Valor Presente Neto o el Valor Actual Neto es un indicador que mide la inversión de un proyecto, actualizando los flujos positivos o negativos que crea una inversión (Peña y Rodríguez, 2020). En otras palabras, sirva para analizar el rendimiento de una inversión, primeramente, se descuenta el total de los flujos de caja de cada periodo del proyecto, en otras palabras, se los trae a valor presente, con una tasa de descuento calculada, luego se resta la inversión y se obtiene el VAN.

Tabla 30 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (11,000.00)	1.0000	$ (11,000.00)
1	$ 9,441.16	0.7854	$ 7,415.30
2	$ 6,168.95	0.6169	$ 3,805.56
3	$ 9,762.55	0.4845	$ 4,730.13
4	$ 12,790.72	0.3806	$ 4,867.53
5	$ 16,018.44	0.2989	$ 4,787.81
VAN			**$ 14,606.32**
TASA DE DESCUENTO =		27.32%	

Para evaluar la factibilidad de este proyecto, primeramente, se utiliza el Indicador Valor Actual Neto, el proceso empieza descontando o trayendo a valor presente los flujos de efectivo resultantes en el flujo de caja desarrollado con el método indirecto; Para llevar a cabo este descuento se utiliza una tasa que permite traer a valor presente estos flujos, esta tasa de descuento se analizó anteriormente. Por último, se suma los flujos de caja descontados y se resta con la Inversión Inicial del proyecto.

Se puede determinar que el proyecto es factible, ya que al obtener un VAN=$14,606.32; el mismo es mayor a 0 lo cual muestra que el proyecto si es rentable y genera beneficios.

3.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno, se define como la rentabilidad que produce una inversión, en otras palabras, es el porcentaje de ganancia o pérdida generado por una inversión, sirve para medir la viabilidad del proyecto, entre mayor será el porcentaje, mejor será la inversión realizada

(Sevilla, 2020). La tasa interna de retorno se calcula con los flujos descontados de los periodos obtenidos del futuro.

Tabla 31 Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (11,000.00)	1.0000	$ (11,000.00)
1	$ 9,441.16	0.7854	$ 7,415.30
2	$ 6,168.95	0.6169	$ 3,805.56
3	$ 9,762.55	0.4845	$ 4,730.13
4	$ 12,790.72	0.3806	$ 4,867.53
5	$ 16,018.44	0.2989	$ 4,787.81
TASA DE DESCUENTO =		27.32%	
TIR		40.71%	

La tasa interna de retorno para este proyecto es de 40.71%, lo cual determina que el proyecto es viable y factible, debido a que este porcentaje de rentabilidad es mayor a la tasa de descuento de 27.32% definida anteriormente.

3.2.4. Periodo de Recuperación de Inversión

El Periodo de Recuperación de la Inversión, se define como un lapso de tiempo en el cual una empresa recupera el capital invertido o su inversión inicial en un proyecto determinado, existen diversas formas de calcula el periodo de recuperación de la inversión, sin embargo, si se quiere ser mucho más preciso, se utiliza una formula llamada payback simple, utilizando los flujos de caja descontados, traídos al momento presente considerando la moneda y el tiempo (Montero, 2023).

Tabla 32 Periodo de Recuperación de la Inversión (Flujos)

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 11,000.00	$ (11,000.00)
1	$ 7,415.30	$ 7,415.30
2	$ 3,805.56	$ 11,220.85
3	$ 4,730.13	$ 15,950.99
4	$ 4,867.53	$ 20,818.51
5	$ 4,787.81	$ 25,606.32

Tabla 33 Periodo de Recuperación de la Inversión (Calculo)

Periodo de recuperación de la inversión-Fórmula			
FORMULA	**a + (b - c) / d**		
DATOS			
a =	1	**Año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial o flujo inicial del año 0**	
b =	$ 11,000.00	**flujo inicial o inversion inicial**	
c =	$ 7,415.30	**flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial**	
d =	$ 3,805.56	**flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado sobrepase la inversión inicial**	
PRI =	**Años**	**Meses**	**Dias**
	1.94	11	8

El tiempo en el cual se recupera la inversión total equivalente a $11,000.00, es de aproximadamente 2 años; la fórmula utilizada para el cálculo permite que la respuesta sea más acertada, debido a que en la misma se usan los flujos de efectivo traídos al momento presente con la tasa de descuento definida anteriormente.

En conclusión, el desarrollo del proyecto es factible, debido a que la recuperación de inversión no es mayor a dos años, lo cual es un periodo corto.

3.2.5. Relación Beneficio Costo

La relación entre beneficios y costos, muestra la división entre los beneficios de cada periodo traídos a valor presente, descontándolos con la respectiva tasa de descuento y lo mismo sucede con los costos totales de cada periodo, son traídos a valor presente; finalmente se divide a los beneficios presentes sobre los costos presentes y se obtiene que si la relación es mayor a 1, entonces los beneficios superan los costos del proyecto (MacNeil, 2022).

Tabla 34 Relación Costo-Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**
0			$ 7,165.02	$ 7,165.02
1	$ 101,933.54	$ 80,060.90	$ 88,657.40	$ 69,633.53
2	$ 119,222.58	$ 73,547.05	$ 97,572.33	$ 60,191.25
3	$ 133,867.25	$ 64,861.12	$ 102,002.24	$ 49,421.94
4	$ 152,783.57	$ 58,142.02	$ 106,663.00	$ 40,590.77
5	$ 175,460.36	$ 52,444.01	$ 111,573.82	$ 33,348.72
SUMA		**$ 329,055.10**		**$ 260,351.23**
RELACIÓN B / C			**1.26**	
TASA DE DESCUENTO			**27.32%**	

La relación costo-beneficio del proyecto es adecuada, el resultado de la relación es igual a 1.26, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto se consigue $0.26, en consecuencia, el proyecto es viable para su desarrollo.

Para calcular esta relación se debe traer a valor presente las entradas y salidas de efectivo de cada periodo del Estado de flujo de Efectivo analizado anteriormente, con la tasa de descuento respectiva. Luego se suma todas las entradas y todas las salidas, para finalmente dividirlas entre sí.

3.2.6. Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio es un momento en un periodo, donde los Ingresos de un proyecto u organización, cubre los costos fijos y variables, o en otras palabras costos totales; De la misma manera se puede definir cuando las ventas de la empresa logran cubrir todos los costos sin conseguir utilidad, este cálculo igualmente permite conocer cuánto tiempo necesita la organización para empezar a obtener utilidad (Contreras, 2021).

Tabla 35 Análisis Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	**COSTOS FIJOS**	**COSTOS VARIABLES**	**COSTOS TOTALES**
SALDO INICIAL			
COMPRAS		$ 28,567.48	$ 28,567.48
SALDO DISPONIBLE			
COSTO DE VENTAS			
MPD UTILIZADA		$ -	$ -
MOD	$ 14,935.10		$ 14,935.10
CIF		$ 557.00	$ 557.00
Arriendo	$ 5,400.00		$ 5,400.00
Suministros de Oficina		$ 13.90	$ 13.90
Sueldos y Salarios	$ 15,658.00		$ 15,658.00
Servicios Básicos	$ 594.00		$ 594.00
Depreciaciones	$ 903.10		$ 903.10
Gastos Constitución	$ 464.00		$ 464.00
GASTOS DE VENTAS			$ -
Redes Sociales	$ 150.00	$ -	$ 150.00
Hosting y dominio	$ 450.00		$ 450.00
Suelos y Salarios	$ 13,812.20		$ 13,812.20
TOTAL	**$ 52,366.40**	**$ 29,138.38**	**$ 81,504.79**

Tabla 36 Punto de Equilibrio Calculo

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		52,366.40
	1 -	29,138.38
		87,588.00
PE en dólares =	52,366.40	
	0.67	
PE en dólares =	**78,472.17**	**dólares**

Para obtener el punto de equilibrio se analizó todos los costos fijos y variables de la empresa, desembolsados en el año, además de los Ingresos logrados en el mismo periodo, con lo cual el resultado es de $78,472.17, que es la cantidad de dinero en ventas que se debe alcanzar en un periodo para no ganar ni perder, únicamente sustentar los costos fijos y variables del proyecto.

3.2.7. Análisis de Sensibilidad

Este análisis es una herramienta en la cual muestra como varía el Valor Presente Neto o la Tasa Interna de Retorno cuando se realiza un cambio en una variable de entrada clave las cuales pueden ser Ventas o Costo de ventas; los cambios en estas variables pueden ser por encima o por debajo del valor esperado, por ejemplo, en un escenario pesimista sube el costo de ventas en un 5% y disminuye las Ventas netas en el mismo porcentaje (Besley y Brigham, 2016).

Tabla 37 Análisis de Sensibilidad en Costos

INCREMENTO COSTO DE VENTA		
% VARIACIÓN	**VAN**	**TIR**
3%	$ 12,685.85	33.00%
5%	$ 11,405.54	28.35%
7%	$ 10,125.23	24.06%
10%	$ 8,204.76	18.25%

Para el análisis de sensibilidad con respecto al costo de ventas este puede llegar a incrementarse máximo en 5% para poder seguir teniendo la rentabilidad deseada del proyecto, debido a que la TIR supera el 27,32% correspondiente a la tasa de descuento. También en el análisis se debe enfatizar que, aunque no se alcance la rentabilidad deseada el proyecto, en el caso que suba el porcentaje de variación más del 5% se seguirá teniendo rentabilidad, aunque no sea la requerida.

Tabla 38 Análisis de Sensibilidad en Ventas

DISMINUIR VENTAS		
% VARIACIÓN	**VAN**	**TIR**
-3%	$ 12,542.52	32.46%
-5%	$ 11,166.65	27.52%
-7%	$ 9,790.77	22.99%
-10%	$ 7,726.97	16.91%

Para el análisis de sensibilidad con respecto a las ventas o ingresos estas pueden llegar a disminuir máximo en 5% para poder seguir teniendo la rentabilidad deseada del proyecto, debido a que la TIR calculada con 5% menos de ingresos, supera el 27,32% correspondiente a la tasa de descuento. También en el análisis se debe enfatizar que, aunque no se alcance la rentabilidad deseada, el proyecto en caso de que se incremente el porcentaje de variación, superando el 5%, se seguirá teniendo rentabilidad, aunque no sea la requerida.

3.2.8. Índices Financieros

Los Índices o Indicadores Financieros de la organización o proyecto, funcionan para representar el comportamiento financiero de la empresa o el estado presente de las finanzas, los mismos pueden presentar la rentabilidad del proyecto, su endeudamiento o la liquidez que tiene para sustentar sus obligaciones en el corto plazo (BOLD, 2021).

Tabla 39 Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		2024	2025	2026	2027	2028
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	2.95	3.78	4.30	4.82	5.42
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	50%	50%	51%	53%	54%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	7%	8%	11%	15%	18%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	4%	5%	7%	9%	11%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	25%	23%	27%	27%	26%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	34%	23%	29%	30%	29%
GESTIÓN							
Rotación de inventarios =	Costo de ventas / Inventarios	=	89.80	93.48	95.28	97.13	99.04

En el proyecto la razón financiera índice de liquidez corresponde a 2.95, por lo cual la empresa puede pagar con facilidad sus deudas a corto plazo usando sus activos corrientes. Algunos

autores establecen que un buen índice de liquidez es el que se encuentra en 1.5 y 2 puntos. En otras palabras, se puede concluir que la empresa cuenta con $2.95 en activos corrientes para cubrir cada dólar de pasivo corriente en el año 2024, y lo mismo en los periodos siguientes.

La Utilidad Bruta, representa el 50% de las ventas en los dos primeros periodos y sigue aumentando en el año tercero y cuarto hasta alcanzar el 54% en el quinto año proyectado. Se puede concluir que este proyecto obtiene un beneficio bruto del 50% de sus ingresos después de deducir sus costos de venta, es un margen positivo, sin embargo, en el mismo no se toma en cuenta los gastos operacionales.

La Utilidad Operacional, representa el 7% de los ingresos o las ventas conseguidas en el primer periodo, el mismo se sigue incrementando hasta alcanzar el 18% en el quinto periodo proyectado. Es un margen operacional aceptable, sin embargo, con relación al margen de utilidad bruta se concluye que existe gran cantidad de gastos operacionales, por lo tanto, se debería buscar una estrategia para reducir estos gastos.

La Utilidad Neta, representa el 4% de los ingresos o ventas alcanzadas en el primer periodo, este margen se incrementa hasta obtener el 11% de las ventas en el quinto periodo. En los dos primeros periodos proyectados la rentabilidad de la empresa con respecto a sus ingresos no es tan conveniente, sin embargo, desde el tercer y cuarto año ya se obtiene un porcentaje de beneficio neto aceptable. Se puede concluir que, debido a la gran cantidad de gastos operacionales, los mismos perjudican de igual manera la rentabilidad de la empresa.

El rendimiento sobre el patrimonio corresponde a 25% en el primer periodo, se reduce a 23% en el segundo periodo y se incrementa hasta un máximo de 27% en todos los periodos analizados, se concluye que por cada dólar invertido por los accionistas se genera $0.25 en el primer perdido y puede llegar a generarse hasta $0.27 por dólar invertido. Son indicadores altos por ende es positivo para el proyecto. Si se está generando un mayor rendimiento para los inversionistas en relación con su inversión en capital.

El rendimiento sobre activos totales, el porcentaje máximo alcanzado en todos los cinco periodos es 34% e indica que por cada dólar invertido en activos se genera $0.34, debido a que el ROA tiene un porcentaje alto, se concluye que el proyecto está originando un mayor beneficio con relación a sus activos.

El proyecto vende y remplaza sus inventarios, en el primer año 90 veces y puede alcanzar hasta 100 rotaciones en el año, se concluye que está cantidad de rotaciones se origina debido a que en la industria de alimentos los productos no perduran mucho y necesitan una rotación rápida.

3.3. Conclusiones

- La cultura gastrónoma ecuatoriana se ha visto gravemente influenciada por tendencias de consumo de productos y platos internacionales, los cuales tienen un gran porcentaje de grasas en sus ingredientes, que afectan dirceamente a la salud del consumidor; La cafetería SUMAQ, se enfoca en aumentar el consumo de platos típicos ecuatorianos y reconstruir el patrimonio gastronómico local, con platos típicos preparados con cocción en leña, que permiten reducir la cantidad de grasa en los alimentos y aumentar el sabor de los ingredientes.

- En Ecuador, se consume una alta cantidad de café, según las estadísticas presentes en este proyecto, Quito es la segunda ciudad que más consume café en el Ecuador, además las tendencias por una cultura de consumo de café siguen en aumento lo cual es prometedor ya que SUMAQ cafetería puede seguir satisfaciendo las nuevas demandas que aparecen en el mercado por consumo de café.

- Al existir gran demanda de productos de café, la competencia, también va en aumento, por lo cual, se genera propuestas de valor para aumentar la participación en el mercado constantemente, como son, ingredientes saludables, gastronomía tradicional, cocción de alimentos con menos grasa, establecimiento tranquilo con reconocimiento de la historia ecuatoriana quiteña y precios muy competitivos con respecto al mercado.

- Al tener un segmento de mercado definido, juntamente con un análisis del buyer persona, la gerencia sabe en donde debe aumentar o enfocar sus esfuerzos para abastecer la demanda del café y de platos tradicionales.

- Al tener una planeación estratégica, el proyecto tiene un rumbo que seguir y lograr ser una cafetería referente en el mercado ecuatoriano de comidas preparadas con leña, primeramente, capacitando a los empleados, luego fidelizando a los clientes, después aumentando participación y ventas; para finalmente conseguir expandirse en el mercado abriendo diferentes sucursales.

- Las tendencias por consumo de productos nacionales y las tendencias en compras de producto con bajo precio, se debe aprovechar para ganar mayor rentabilidad y participación en el mercado.

- Los factores externos que afectan al proyecto, en mayor porcentaje los políticos y económicos, varían bastante y aparecen otros nuevos, los mismo dificultan la exactitud para definir una tasa de descuento fija que permita evaluar la rentabilidad o viabilidad del proyecto. Además, estos factores juntamente con los factores ambientales pueden provocar paros nacionales o vías cerradas en el país, que dificulta abastecerse de materia prima fácilmente.

- Según los Indicadores, Valor Actual Neto (VAN) igual a $14,606.32, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) equivalente a 40.71%, calculados con los flujos de efectivo, el proyecto es viable financieramente y se lo puede realizar; ya que el VAN al ser mayor que 0 significa que el proyecto si genera beneficios; Por otro lado, al comparar la TIR con la tasa de descuento definida por el Costo Capital Promedio Ponderado (CCPP), esta es mucha mayor, en consecuencia, el proyecto es rentable.

- El análisis de sensibilidad muestra que los costos de venta pueden aumentar máximo en 5% y las ventas pueden llegar a disminuir máximo en 5% para que el proyecto siga siendo rentable, sin embargo, en este análisis influye los factores externos ya que al crecer la inflación y el riesgo país, la tasa de descuento crece y las variaciones deben ser más reducidas para el proyecto tenga la rentabilidad requerida.

- En el análisis de las razones financieras, se puede concluir que el margen de utilidad operacional es muy reducido en comparación al margen de utilidad bruta, por lo cual, existe muchos gastos administrativos y de ventas, en otras palabras, hay una gran cantidad de gastos operacionales, por lo cual, el proyecto debe crear estrategias para reducir estos gastos y tener más beneficio.

3.4. Recomendaciones

- Realizar un estudio de mercado más a fondo, donde involucre varias herramientas de marketing y se puedan implementar estrategias para llegar al consumidor de una forma más fácil y eficiente, estas herramientas pueden ser el Marketing Mix, que ayude a definir colores, formas de logo de la marca, presentación del producto, entre otras cosas.

- Disminuir los costos de venta de los productos, buscando proveedores con precios de insumos más competitivos en el mercado, para de esta manera, lograr un margen de ganancia mayor por producto y como consecuencia mayor rentabilidad.

- Se debe realizar un estudio técnico y organizacional, enfocado en la localización, para el nuevo establecimiento que se abrirá en 2029, donde se analice los factores de la macrolocalización y la microlocalización, como son por ejemplo, para la macrolocalización, el transporte, mano de obra, materias primas, terrenos, mercado, condiciones de vida, actitud de la comunidad; y para la microlocalización, la cercanía de la ubicación con carreteras, aeropuertos, los tipos de drenaje, el tamaño y topografía del sitio.

- Realizar un análisis constante y periodo de todos los factores externos que afectan a la organización, debido a que los mismos, son muy cambiantes en el mercado, lo cual no permite tener exactitud en el análisis de las diferentes herramientas administrativas.

- Desarrollar un análisis para el proceso de selección de personal, estableciendo y definiendo los requerimientos necesarios de cada puesto de trabajo, realizando entrevistas estructurales, evaluaciones y pruebas a los aplicantes, para de tal forma, escoger al aplicante que mejor se pueda desempeñar en el puesto requerido.

- Analizar la viabilidad de obtener financiamiento de terceros, para de tal forma tener más recursos y poder expandirse en el mercado, además de buscar nuevas alternativas de inversión.

- Se debería realizar, análisis de los procesos de la empresa, para de tal forma, tener manuales y controles que mejoren la productividad de los procesos de la empresa

además de sus estándares y prácticas, asimismo estos puedan ser un respaldo, para obtener certificantes internacionales, que ayude a la empresa a tener mayor reconcomiendo en el mercado, mejorar continuamente, reducir riesgos, etc.

- Implementar otras herramientas financieras, que permitan evaluar la viabilidad del proyecto, como son las herramientas de análisis Vertical y Horizontal; O el Análisis con el Índice de Valor Económico Actual (EVA), que permite analizar si la empresa crea valor o lo destruye, este análisis lo hace teniendo en cuenta la Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos, el valor contable de los activos y el Costo Capital Promedio Ponderado.

- Desarrollar un plan de reforestación para el cuidado del medio ambiente, por la alta cantidad de leña de Mushuñan utilizada en la preparación de alimentos.

4. Lista de Referencias

Abril, L. (1 de Octubre de 2022). *Ecuatorianos prefieren tomar tres tipos de café*. El Comercio: https://www.elcomercio.com/tendencias/curiosidades/ecuatorianos-prefieren-tomar-tipos-cafe.html

Acosta, A. (2017). *Canales de Distribución.* Fondo editorial Areandino. https://doi.org/https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1270/Canales%20de%20Distribuci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Angulo, S. (5 de 5 de 2020). *Crisis del coronavirus: Restaurantes cierran o reducen su negocio*. Expresso: https://www.expreso.ec/actualidad/economia/crisis-coronavirus-restaurantes-cierran-achican-negocio-10758.html

Angulo, S. (13 de Marzo de 2023). *Los desastres naturales son otro riesgo para la economía del país*. Expreso.ec: https://www.expreso.ec/actualidad/economia/desastres-naturales-son-riesgo-economia-pais-153719.html#:~:text=Oleoductos%3A%20Fuertes%20lluvias%20o%20el,2022%20e%20inicios%20de%202023

BBC News Mundo. (19 de Marzo de 2023). *Terremoto en Ecuador: al menos 14 muertos y cientos de heridos por un fuerte sismo de magnitud 6,8*. BBC News Mundo: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65003965

Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera.* Cengage Learning Editores, S.A.

BOLD. (9 de Julio de 2021). *INDICADORES FINANCIEROS: QUÉ SON Y CUÁLES DEBERÍAS MONITOREAR EN TU EMPRESA*. BOLD: https://bold.com.ec/indicadores-financieros/

Caicedo, J. (2022). La cultura gastronómica del centro histórico de la ciudad de Quito como patrimonio alimentario. *ECA Sinergia, 13*(2), 118-128. https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i2.3514

Canorea, E. (28 de Noviembre de 2022). *Las 10 tendencias tecnológicas que van a marcar 2023*. plainconcepts.com: https://www.plainconcepts.com/es/tendencias-tecnologicas-2023/

Chacón, N. (Diciembte de 2017). TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DELTÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A. *DETERMINACIÓN DE COSTOS Y ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS CASO: CASA DE LA HUMITA Y TAMAL LOJANO*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Chocolat Cafetería. (6 de Septiembre de 2022). *Chocolat Cafetería*. Facebook: https://www.facebook.com/photo/?fbid=436478025166513&set=a.436477991833183

Coba, G. (26 de Julio de 2021). *SRI: 3.494 empresas cerraron en el país durante la pandemia*. https://www.primicias.ec/: https://www.primicias.ec/noticias/economia/sri-construccion-sectores-cierres-sociedades/#:~:text=En%20total%203.494%20sociedades%20econ%C3%B3micas,%C3%9Anico%20de%20Contribuyentes%20(RUC).

Contreras, J. (7 de Diciembre de 2021). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo*. Salesforce.com: https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html

Corporación Favorita. (2019). *Titan Tu socio mayorista*. Corporacionfavorita.com: https://www.corporacionfavorita.com/marca/titan-2019/

El Cisne. (2023). *El Cisne*. distribuidoraelcisne.ec: https://distribuidoraelcisne.ec/la-mejor-bodega-del-mercado-mayorista-en-san-bartolo/

El Comercio. (2 de Octubre de 2010). *El aroma del café enamora en el Centro*. El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/aroma-del-cafe-enamora-centro.html

El Comercio. (14 de Octubre de 2011). *Mushuñan tiene una escuela de máxima categoría*. El Comercio.com: https://www.elcomercio.com/tendencias/construir/mushunan-escuela-de-maxima-categoria.html

El Comercio. (12 de Febrero de 2023). *Los avances tecnológicos marcarán el camino en 2023*. El Comercio: https://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia/avances-tecnologicos-2023-machine-learning-inteligencia-artificial.html

El Telégrafo. (14 de Octubre de 2016). *Los 10 platos típicos de Quito que no puede perderse*. El Telégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/10-platillos-tipicos-que-fascinaran-a-los-visitantes-del-habitat-iii

El Universo. (4 de Diciembre de 2018). *La heladería San Agustín, 160 años en el corazón de Quito*. El Universo: https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2018/12/04/nota/7081677/heladeria-san-agustin-160-anos-corazon-quito/

El Universo. (3 de Agosto de 2019). *Corporación Favorita apuesta al mayoreo con su nuevo formato Titán*. El Universo: https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/03/nota/7453356/favorita-apuesta-mayoreo-su-formato-titan/

El Universo. (23 de Marzo de 2023). *Dos meses durará emergencia de vivienda para atender a afectados por lluvias y movimiento telúrico*. El Universo: https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/quito-emergencia-vivienda-afectados-invierno-sismo-nota-nota/?modulo=related&seccion=Noticias&subseccion=Ecuador&origen=/noticias/ecuador/como-afecta-el-fenomeno-el-nino-al-ecuador-nota/

El Universo. (24 de Marzo de 2023). *Qué es el fenómeno de El Niño y cómo afecta al Ecuador*. El Universo: https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/como-afecta-el-fenomeno-el-nino-al-ecuador-nota/

Equipo editorial, Etecé. (17 de Octubre de 2018). *Sociedad Anónima*. Enciclopedia Humanidades : https://humanidades.com/sociedad-anonima/

Ferreira, D. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo, 23*(107), 70-80. https://doi.org/https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252

Galletti. (29 de Mayo de 2023). *NOSOTROS*. cafegalletti.com: https://www.cafegalletti.com/nosotros

García, P. (4 de Enero de 2017). *NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE REVOLUCIONAN LA COCINA TRADICIONAL*. enlacocina.telemesa.es: https://enlacocina.telemesa.es/cocina/nuevas-tecnologias-que-revolucionan-la-cocina-tradicional/

González, P. (17 de Marzo de 2023). *Los cinco cambios clave de la reforma a la Ley de Compañías*. Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/economia/cambios-reforma-ley-companias-ecuador/

Google Maps. (2023). *Google Maps*. Google Maps: https://www.google.com/search?q=humipan+delicias+lojanas&sourceid=chrome&ie=UTF-8#lpg=cid:CgIgAQ%3D%3D,ik:CAoSLEFGMVFpcE92My15dzJ4Zkc5aUNmdWRzMVFqeGZ6NTFRVmhfWGgwRzhJX29G

Guajardo, G., & Andrade, N. (2013). *Contabilidad financiera.* McGraw-Hill.

Heladería San Agustín. (2023). *Heladería San Agustín desde 1858*. sanagustin.principalwebsite.com: https://sanagustin.principalwebsite.com/

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos Un enfoque gerencial.* Pearson Education, Inc. https://doi.org/https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf

INEC. (2016). *INEC*. Retrieved 18 de Marzo de 2023, from INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/

La Casa de la Humita y el Tamal Lojano. (28 de Octubre de 2022). *La Casa de la Humita y el Tamal Lojano*. Facebbok: https://www.facebook.com/photo/?fbid=497583299074691&set=a.497583262408028

Licha, I. (2000). El análisis del entorno: Herramienta de la gerencia social. Departamento de Integración y Programas Regionales. (I. I. Social, Ed.) *Departamento de Integración y Programas Regionales*.

MacNeil, C. (10 de Noviembre de 2022). *Desmitificación del análisis de costo-beneficio: 5 pasos para tomar mejores decisiones*. Asana.com: https://asana.com/es/resources/cost-benefit-analysis

Madera, S. (29 de Diciembre de 2022). *2023: Un año político complejo y de lenta reactivación económica para Ecuador*. swissinfo.ch: https://www.swissinfo.ch/spa/especial-2023-ecuador_2023--un-a%C3%B1o-pol%C3%ADtico-complejo-y-de-lenta-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-para-ecuador/48168498

Maldonado, L. (23 de Marzo de 2022). *La cultura del café de especialidad en Quito*. perfectdailygrind.com: https://perfectdailygrind.com/es/2022/03/23/cultura-cafe-de-especialidad-en-quito/

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral.* Ediciones Díaz de Santos. https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=an%C3%A1lisis+del+entorno+&ots=00XpNuzq7T&sig=tsiUE8ZKBxB8PmWlp9xEkwM77ME#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20del%20entorno&f=false

Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración.* Editorial Universidad del Norte.

https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=CHY2DAAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false

Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa : Un enfoque innovador del management.* Editorial Ariel.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *RESULTADOS ENCUESTA TENDENCIAS DE CONSUMO.* Gobierno del Ecuador. http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/oportunidades_de_negocio/pichincha/EncuestaTendencias.pdf

Ministerio de Turismo. (8 de Agosto de 2018). *40 años de Patrimonio se celebra con sabor*. turismo.gob.ec: https://www.turismo.gob.ec/40-anos-de-patrimonio-se-celebra-con-sabor/

Montañés Café Arábico de Altura. (2019). *Nuestra Historia*. cafemontanes.com: https://www.cafemontanes.com/about

Montero, M. (23 de Marzo de 2023). *Periodo de recuperación de la inversión*. Emprendepyme.net: https://emprendepyme.net/periodo-de-recuperacion-de-la-inversion.html

Muñoz, G. (Marzo de 2018). DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA MULTILÍNGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES. *ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA CAFETERÍA ORGÁNICA EN LA CIUDAD DE QUITO-ECUADOR PERIODO 2013-2020*. Quito, Pichincha, Ecuador: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.

Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas.* Deusto SA Ediciones. https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2-libre.pdf?1463795228=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf&Expires=1685392511&Signature=SWZeNnU6oTDvuPxnqJw8viXKvA0IVx1jdDy8oNZwl

Paredes, P., & Becerra, D. (2023). Ecuador: panorama económico 2023 … ¡con la política a cuestas! *koyuntura Express, 42*(1), 1-6. https://doi.org/https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2023-03/koyuntura-express-42.pdf

Peña, L., & Rodríguez, A. (25 de Mayo de 2020). *¿Qué es Valor Actual Neto (VAN)?* billin.net: https://www.billin.net/glosario/definicion-valor-actual-neto-van/

Primicias. (5 de Marzo de 2023). *Dos razones explican por qué llueve tanto en Ecuador*. Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/invierno-lluvias-cambio-climatico-ecuador/

Romero, D. (9 de Marzo de 2022). *'De Vuelta al Centro', para reactivar la zona*. El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/centro-historico-reactivacion-hoteleria-restaurantes.html

Romero, M. (21 de Marzo de 2023). *Cambios de hábitos y comportamientos generacionales en América Latina*. Expoknews.com: https://www.expoknews.com/cambios-de-habitos-y-comportamientos-generacionales-en-america-latina/

Samaniego, G. (Noviembre de 2011). *Preferencias Gastronómicas: El precio de un plato determina la elección y el gusto del consumidor*.

https://doi.org/https://especiales.elcomercio.com/2011/11/especial_gastronomia_consumidor/01_preferencias_gastronomicas.html

Sempértegui, B. (12 de Enero de 2023). *Los desafíos económicos de Ecuador en 2023*. Conexion PUCE: https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/

Sevilla, A. (1 de Marzo de 2020). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica : teoría y casos.* McGraw-Hill/Interamericana.

Thompson, I. (Agosto de 2005). La Segmentación del Mercado. *Promonegocios. net, 5*, 25-35. https://doi.org/https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado_1563828020.pdf

Vargas, M., Quezada, J., García, R., & Carvajal, H. (2021). Mercado para el procesamiento y comercialización de café tostado y molido, cantón Marcabelí. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, IIII*(2), 99-106.

Verde Leña & Café Los Chillos. (3 de Enero de 2021). *Verde Leña & Café Los Chillos*. FACEBOOK: https://www.facebook.com/photo/?fbid=3694252000631942&set=a.561880819315090

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios.* Lulu Press, Inc. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=que+es+plan+de+negocios&ots=3ZEmiqqfxr&sig=QywdhzNovzJVkKitJIYaY_FT9Nc#v=onepage&q=que%20es%20plan%20de%20negocios&f=true

Westreicher, G. (1 de Abril de 2020). *Financiación o financiamiento*. Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/financiacion-o-financiamiento.html