

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial**

**Título del trabajo:** Plan de negocio para la cafetería *IL Cafetto* con un diseño empresarial *Fast Service* aplicando una estrategia de estandarización.

**Autoras:**

Daniela Katerine Sigüenza Ortiz

María Carolina Sacoto Romo

**Directora:** Ing. María Elena Castro.

**Cuenca – Ecuador**

**2016**

## **Dedicatoria**

Este trabajo de titulación está dedicado a nuestros padres y hermanos quienes han sido pilares fundamentales en el crecimiento de nuestra vida estudiantil, seres que han estado siempre a nuestro lado apoyándonos en todo momento, son ellos quienes ha inculcado en nosotras valores de respeto, responsabilidad y honestidad, además de sentimientos de pasión, perseverancia y paciencia.

## **Agradecimiento**

Primeramente, agradecemos a Dios por haber bendecido nuestras vidas,

Agradecemos a nuestros padres por su apoyo incondicional y por creer cada día en nosotras,

A la Universidad del Azuay que a través de sus colaboradores nos han permitido adquirir conocimientos valiosos para nuestra vida profesional,

Gracias a nuestros profesores que con amabilidad han facilitado nuestro aprendizaje, de manera especial a la Ingeniera María Elena Castro y al Economista Fabián Carvallo por su paciencia, motivación, dedicación, criterio, y aliento en la realización de este proyecto,

Finalmente, gracias a todas las personas que de una u otra manera han sido importantes en nuestra vida personal.

# Índice de contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>II</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS</b> .....	<b>X</b>
<b>RESUMEN:</b> .....	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>2</b>
<i>Historia del café</i> .....	<b>3</b>
<i>Modelo de negocio</i> .....	<b>4</b>
Nueve módulos de la metodología de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur .....	<b>5</b>
1. Segmento de mercado .....	<b>5</b>
2. Propuesta de valor .....	<b>5</b>
3. Canales .....	<b>5</b>
4. Relaciones con los clientes .....	<b>6</b>
5. Fuente de ingresos .....	<b>6</b>
6. Recursos clave.....	<b>6</b>
7. Actividades clave: .....	<b>7</b>
8. Asociaciones clave.....	<b>7</b>
9. Estructura de costes .....	<b>8</b>
Lienzo del modelo del negocio .....	<b>8</b>
<i>Definición de plan de negocio</i> .....	<b>9</b>
Ventajas de la realización de un plan de negocios .....	<b>10</b>
Estructura del plan de negocio.....	<b>12</b>
Resumen Ejecutivo .....	<b>12</b>
Diagnóstico de la situación actual .....	<b>13</b>
Análisis PEST .....	<b>13</b>
Cinco fuerzas de Porter .....	<b>14</b>
Poder de negociación de los proveedores .....	<b>15</b>
Poder de negociación de los clientes.....	<b>15</b>
Amenaza de productos sustitutos.....	<b>15</b>
Amenaza de los nuevos entrantes .....	<b>16</b>
Rivalidad entre la competencia.....	<b>16</b>
FODA.....	<b>16</b>
Estudio de mercado .....	<b>17</b>
a) Análisis de la oferta:.....	<b>17</b>
b) Análisis de la demanda.....	<b>18</b>
Determinación del tamaño de la muestra.....	<b>18</b>
c) Análisis de precios .....	<b>19</b>
d) Análisis de la comercialización.....	<b>19</b>
Estudio técnico .....	<b>20</b>
Determinar la localización óptima del proyecto .....	<b>20</b>
Determinar el tamaño óptimo del proyecto .....	<b>21</b>
Ingeniería del proyecto.....	<b>21</b>
a) Proceso productivo.....	<b>21</b>
b) Adquisición de equipo y maquinaria .....	<b>22</b>
c) Distribución de la planta.....	<b>22</b>
d) Organización humana y jurídica necesaria.....	<b>22</b>
Estudio económico financiero.....	<b>23</b>

Determinación de los costos y presupuestos.....	23
a) Costos de producción .....	23
b) Costos de administración .....	24
c) Costos de ventas.....	24
d) Costos financieros.....	24
Determinación de la inversión.....	24
Determinación de las depreciaciones y amortizaciones .....	24
Determinación del capital de trabajo.....	24
Determinación del punto de equilibrio.....	25
Elaboración de estado de resultados pro forma y balance general pro forma.....	25
Evaluación Económica financiera .....	26
a) El valor presente neto .....	26
a) La tasa interna de retorno .....	26
b) Período de recuperación de la inversión:.....	26
c) Análisis del riesgo .....	27
Planeación estratégica .....	27
1. Misión .....	27
2. Ideal .....	28
3. Visión .....	28
4. Filosofía: .....	28
5. Los valores.....	29
6. Cultura organizacional.....	29
7. Normatividad.....	29
8. Análisis del entorno, interno y externo .....	31
9. Objetivos.....	31
10. Estrategia .....	32
11. Programa.....	32
12. Presupuesto .....	32
Plan de Marketing.....	33
1. Estrategia de marketing.....	33
Producto:.....	33
Precio:.....	33
Plaza:.....	33
Promoción:.....	33
2. Programa.....	34
3. Marketing de servicios .....	34
Estandarización .....	36
Beneficios de estandarizar: .....	37
Indicadores de medición de la gestión .....	37

## **CAPÍTULO II.....38**

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	38
<i>Análisis PEST</i> .....	38
Análisis Político .....	39
Análisis Económico .....	42
División del sector económico .....	42
Distribución de la población económicamente activa.....	42
Inflación .....	43
Producto Interno Bruto.....	45
Impuestos .....	47
Análisis Social .....	47
Análisis Tecnológico.....	48
<i>Análisis FODA</i> .....	50
<i>Cinco fuerzas de Porter</i> .....	53
Poder de negociación de los proveedores .....	53
Poder de negociación de los clientes.....	54
Amenaza de productos sustitutos.....	54
Amenaza de los nuevos entrantes .....	54
Rivalidad entre la competencia.....	55

## **CAPÍTULO III .....56**

INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	56
<i>Análisis de la oferta</i> .....	56
<i>Análisis de la demanda</i> .....	62
Resultados del grupo focal .....	62
Realización de las Encuestas .....	63
Cálculo de la muestra .....	64
Resultados obtenidos.....	65
Determinación del tipo de demanda .....	73
Demanda potencial .....	73
<i>Análisis de Precios</i> .....	77
<i>Análisis de la Comercialización</i> .....	78
<i>Estrategias obtenidas del Estudio de Mercado</i> .....	78
<b>CAPITULO IV: .....</b>	<b>84</b>
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO CON EL DISEÑO EMPRESARIAL <i>FAST SERVICE</i> INCLUYENDO UNA ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN. ....	84
<i>Metodología Canvas para el modelo de negocio Fast Service (Ver anexo 8)</i> .....	85
<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	86
<i>Estudio técnico</i> .....	87
Determinar la localización óptima del proyecto: .....	87
Determinar el tamaño óptimo del proyecto .....	87
Manufactura por órdenes de producción.....	87
La optimización de la distribución del equipo.....	88
Tiempos totales necesarios por actividad.....	88
Diagrama de recorrido .....	90
Intensidad en el uso de mano de obra y turnos diarios que se harán. ....	91
La capacidad individual del equipo y cantidad necesaria .....	91
Distribución de la planta.....	93
Ingeniería del proyecto .....	100
Flujograma: Proceso de atención al cliente .....	100
Flujograma: Proceso de compras.....	101
Flujograma: Proceso de limpieza.....	102
Adquisición de equipos (Ver anexo 9) .....	103
Organización humana y jurídica.....	103
Organización humana .....	103
Organigrama.....	103
Organización jurídica .....	104
<i>Estudio económico financiero</i> .....	104
Determinación de costos y presupuestos .....	104
Costos de materia prima.....	104
Costo de envases y complementos .....	105
Costos de mano de obra.....	107
Costos de Mano de Obra Directa (MOD) y Costos Indirectos de Fabricación (CIF).....	108
Precio por producto .....	114
Costos financieros.....	116
Determinación de la Inversión Inicial.....	116
Costos por depreciación y amortización .....	117
Determinación del capital de trabajo .....	118
Determinación del punto de equilibrio .....	119
Elaboración de estado financieros pro forma .....	120
Balance general pro forma .....	120
Cálculo del flujo neto de <i>IL Cafetto</i> con proyección a 5 años .....	121
Estado de resultados proforma.....	123
<i>Evaluación económica financiera</i> .....	123
Valor actual neto (VAN) .....	124
Tasa interna de retorno (TIR) .....	124
Período de recuperación de la inversión.....	124
Sistema Dupont.....	125

<i>Análisis del riesgo</i> .....	125
Escenario pesimista.....	125
Escenario optimista.....	128
Resumen del análisis de riesgo financiero .....	130
<i>Planeación estratégica</i> .....	130
1. Misión.....	130
2. Ideal.....	130
3. Visión.....	131
4. Filosofía:.....	131
5. Valores.....	131
6. Principios.....	132
7. Cultura Organizacional:.....	133
8. Normativa general:.....	134
9. Análisis del entorno, interno y externo .....	135
10. Estrategias .....	135
11. Objetivos.....	138
12. Plan Operativo Anual.....	139
<i>Plan de marketing</i> .....	141
Objetivos .....	141
Estrategia.....	141
Producto.....	141
<u>Nuestra Marca:</u> .....	141
<u>Nuestros símbolos:</u> .....	142
<u>Nuestros envases:</u> .....	144
<u>Slogan</u> .....	146
<u>Frases para publicidad</u> .....	146
<u>Nuestros productos:</u> .....	147
<u>Nuestros proveedores:</u> .....	148
<u>Nuestros equipos:</u> .....	149
<u>Nuestros Procesos</u> .....	149
Estrategias .....	150
Precio.....	150
<u>Nuestros precios:</u> .....	150
Estrategias:.....	151
Plaza .....	151
<u>Relación con nuestros clientes (Marketing interno e interactivo)</u> .....	151
Estrategias .....	153
Promoción .....	153
<u>Nuestra publicidad</u> .....	153
<u>Nuestro espacio:</u> .....	154
Estrategias:.....	154
Plan anual de marketing.....	156
<i>Estandarización</i> .....	157
MANUAL DE OPERACIONES PARA <i>IL CAFETTO</i> .....	158
Aspectos Generales .....	158
Resumen .....	158
Objetivo general.....	158
Objetivos específicos.....	158
Alcance.....	159
Grupo Humano.....	159
Valores.....	159
Principios.....	160
Parte I.....	162
CONCEPTOS BÁSICOS .....	162
Parte II.....	165
FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL DE <i>IL CAFETTO</i> .....	165
Funciones de los empleados .....	166
PARTE III.....	171
POLÍTICAS Y NORMAS GENERALES .....	171
HIGIENE DEL PERSONAL .....	172

LIMPIEZA Y ORDEN DENTRO DE LAS INSTALACIONES DE IL CAFETTO .....	175
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	182
PROVEEDORES DE <i>IL CAFETTO</i> .....	197
PRECIOS DE NUESTROS PRODUCTOS.....	201
RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	205
PARTE IV .....	212
RECETARIO DE BEBIDAS PARA <i>IL CAFETTO</i> .....	212
<i>Indicadores de medición de la gestión</i> .....	220
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>222</b>
<b>RECOMENDACIONES:</b> .....	<b>224</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b> .....	<b>226</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>231</b>

## Índice de tablas

TABLA 1 METAS DE LA ESTRATEGIAS NACIONAL DEL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA .....	41
TABLA 2 INCENTIVOS ECONÓMICOS DE LA MATRIZ PRODUCTIVA.....	42
TABLA 3: MATRIZ FODA .....	50
TABLA 4: CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA.....	59
TABLA 5: ANÁLISIS DE LOS PRECIOS DE LAS BEBIDAS LA COMPETENCIA .....	60
TABLA 6: ANÁLISIS DE LOS PRECIOS DE LOS COMPLEMENTOS DE LA COMPETENCIA .....	61
TABLA 7: DEMANDA DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	73
TABLA 8: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA COMO PARTICIPACIÓN DE LA DEMANDA DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	74
TABLA 9: DEMANDA DE <i>IL CAFETTO</i> CON UNA PARTICIPACIÓN DEL 55% DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	74
TABLA 10: PROYECCIÓN EN VENTAS PARA EL PRIMER AÑO.....	75
TABLA 11: PROYECCIÓN ANUAL DE LA DEMANDA A PARTIR DE LA FRECUENCIA DE VISITA.....	75
TABLA 12: CONSIDERACIONES PARA OBTENER LOS RESULTADOS.....	76
TABLA 13: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA A 5 AÑOS .....	76
TABLA 14: PARTICIPACIÓN DE CADA TRIMESTRE RESPECTO AL 100%.....	76
TABLA 15: PROYECCIÓN EN VENTAS PARA EL PRIMER AÑO.....	77
TABLA 16: FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO .....	87
TABLA 17: PONDERACIÓN POR PUNTOS.....	87
TABLA 18: TIEMPOS EN SEGUNDOS DE LA COMPETENCIA.....	89
TABLA 19: PROMEDIO DE TIEMPOS DE LA COMPETENCIA.....	89
TABLA 20: INTENSIDAD EN EL USO DE LA MANO DE OBRA.....	91
TABLA 21: CAPACIDAD DE LOS EQUIPOS.....	91
TABLA 22: ROTACIÓN DIARIA.....	92
TABLA 23: ADQUISICIÓN DE EQUIPOS .....	103
TABLA 24: PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA LA PREPARACIÓN DE 1 BEBIDAS.....	105
TABLA 25: COSTO DE ENVASES Y COMPLEMENTOS .....	105
TABLA 26: CÁLCULO DE SUELDO CON HORAS EXTRAS .....	107
TABLA 27: COSTO DE MANO DE OBRA .....	107
TABLA 28: COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.....	108
TABLA 29: COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN .....	108
TABLA 30: COSTOS POR PRODUCTO.....	109
TABLA 31: PRECIO POR PRODUCTO .....	115
TABLA 32: INVERSIÓN INICIAL.....	116
TABLA 33: DEPRECIACIONES.....	117
TABLA 34: AMORTIZACIONES.....	117
TABLA 35: CICLO OPERATIVO .....	118
TABLA 36: CAPITAL DE TRABAJO CON PROYECCIÓN A 5 AÑOS.....	119
TABLA 37: PROYECCIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES .....	119
TABLA 38: PUNTO DE EQUILIBRIO (DÓLARES) .....	119
TABLA 39: BALANCE GENERAL PROFORMA.....	120
TABLA 40: FLUJO DE FONDOS GENERADOS CON PROYECCIÓN A 5 AÑOS.....	121
TABLA 41: BENEFICIOS DE LA VENTA DE ACTIVOS DESPUÉS DE 5 AÑOS.....	122
TABLA 42: FLUJO TERMINAL.....	122
TABLA 43: FLUJO DE EFECTIVO NETO.....	123
TABLA 44: ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA .....	123
TABLA 45: CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO .....	124
TABLA 46: CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO .....	124
TABLA 47: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	124
TABLA 48: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA COMO PARTICIPACIÓN DE LA DEMANDA DE LA COMPETENCIA DIRECTA..	125
TABLA 49: DEMANDA SEMANAL DE MELATTE .....	126
TABLA 50: DEMANDA DE <i>IL CAFETTO</i> COMO PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTA (FACTURAS).....	126
TABLA 51: DEMANDA DE <i>IL CAFETTO</i> COMO PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTA A PARTIR DE LA FRECUENCIA DE VISITA.....	127

TABLA 52: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE IL CAFETTO A 5 AÑOS.....	127
TABLA 53: CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR.....	127
TABLA 54: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	127
TABLA 55: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA COMO PARTICIPACIÓN DE LA DEMANDA DE LA COMPETENCIA DIRECTA..	128
TABLA 56: DEMANDA DE MELATTE.....	128
TABLA 57: DEMANDA DE IL CAFETTO COMO PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTA .....	128
TABLA 58: DEMANDA DE IL CAFETTO COMO PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTA A PARTIR DE LA FRECUENCIA DE VISITA.....	129
TABLA 59: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA IL CAFETTO A 5 AÑOS .....	129
TABLA 60: CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR.....	129
TABLA 61: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	130
TABLA 62: RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL RIESGO FINANCIERO .....	130
TABLA 63: ESTRATEGIAS PROVENIENTES DEL ANÁLISIS FODA, PORTER Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	135
TABLA 64: PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 1 DE 2 .....	139
TABLA 65: PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2 DE 2 .....	140
TABLA 66: FRASES PARA PUBLICIDAD.....	146
TABLA 67: PLAN ANUAL DE MARKETING.....	157
TABLA 68: FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.....	166
TABLA 69: FUNCIONES DEL PERSONAL DE OPERACIONES-LOGÍSTICA.....	168
TABLA 70: FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE OPERARIOS.....	168
TABLA 71: FUNCIONES DEL PERSONAL DE LIMPIEZA.....	170
TABLA 72: METODOLOGÍA 5'S PARA <i>IL CAFETTO</i> .....	178
TABLA 73: REQUISITOS PARA EL PUESTO DE ADMINISTRADOR.....	188
TABLA 74: REQUISITOS PARA EL PUESTO DE SUPERVISOR.....	189
TABLA 75: REQUISITOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO .....	190
TABLA 76: REQUISITOS PARA EL PERSONAL DE LIMPIEZA.....	191
TABLA 77: HORARIOS DEL PERSONAL.....	192
TABLA 78: PLANTILLA PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	195
TABLA 79: PUNTOS PARA LAS BEBIDAS .....	203
TABLA 80: PUNTOS PARA LOS COMPLEMENTOS.....	204
TABLA 81: SUGERENCIA DE CORRECTIVOS PARA QUEJAS.....	210
TABLA 82: RECETA PARA TÉ.....	213
TABLA 83: RECETA PARA EL <i>ESPRESSO</i> .....	213
TABLA 84: RECETA PARA EL CAFÉ AMERICANO .....	213
TABLA 85: RECETA PARA EL <i>CAPUCCINO</i> .....	214
TABLA 86: RECETA PARA EL <i>MOCACCINO</i> .....	214
TABLA 87: RECETA PARA EL CHOCOLATE .....	214
TABLA 88: RECETA PARA EL CAFÉ AFFOGATO.....	215
TABLA 89: RECETA PARA <i>CAFFÉ LATTE</i> .....	215
TABLA 90: RECETA PARA EL CAFÉ CAMELO .....	215
TABLA 91: RECETA DEL CAFÉ SORPRESA .....	216
TABLA 92: RECETA PARA EL <i>FRAPPÉ</i> DE <i>CAPUCCINO</i> .....	216
TABLA 93: RECETA PARA <i>ICED COFFEE</i> .....	216
TABLA 94: RECETA DEL <i>FRAPPÉ</i> DE <i>MOCHA</i> .....	217
TABLA 95: RECETA PARA EL BATIDO DE FRUTAS .....	217
TABLA 96: RECETA PARA <i>MILKSHAKES</i> .....	218
TABLA 97: RECETA PARA EL JUGO DE FRUTAS.....	218
TABLA 98: INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN.....	221

## Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO .....	9
ILUSTRACIÓN 2 FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	19
ILUSTRACIÓN 3: CUADRO RESUMEN DEL MARKETING MIX .....	34
ILUSTRACIÓN 4: CADENA DE UTILIDAD DEL SERVICIO .....	35
ILUSTRACIÓN 5: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN MENSUAL A DICIEMBRE 2015.....	44
ILUSTRACIÓN 6: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL A DICIEMBRE 2015.....	44
ILUSTRACIÓN 7: PRODUCTO INTERNO BRUTO: TASAS DE VARIACIÓN TRIMESTRAL.....	46
ILUSTRACIÓN 8: RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA IL CAFETTO .....	55
ILUSTRACIÓN 9: TABULACIÓN PREGUNTA 1.....	66
ILUSTRACIÓN 10: TABULACIÓN PREGUNTA 2 .....	66
ILUSTRACIÓN 11: TABULACIÓN PREGUNTA 3 .....	67
ILUSTRACIÓN 12: TABULACIÓN PREGUNTA 4 .....	68
ILUSTRACIÓN 13: TABULACIÓN PREGUNTA 5 .....	68
ILUSTRACIÓN 14: TABULACIÓN PREGUNTA 6 .....	69
ILUSTRACIÓN 15: TABULACIÓN PREGUNTA 7 .....	70
ILUSTRACIÓN 16: TABULACIÓN PREGUNTA 8 .....	70
ILUSTRACIÓN 17: TABULACIÓN PREGUNTA 9 .....	71
ILUSTRACIÓN 18: TABULACIÓN PREGUNTA 10 .....	72
ILUSTRACIÓN 19: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS A IL CAFETTO.....	85
ILUSTRACIÓN 20: DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO .....	88
ILUSTRACIÓN 21: DIAGRAMA DE RECORRIDO .....	90
ILUSTRACIÓN 22: DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL .....	93
ILUSTRACIÓN 23: DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL .....	94
ILUSTRACIÓN 24: VISTA FRONTAL.....	95
ILUSTRACIÓN 25: VISTA LITERAL.....	96
ILUSTRACIÓN 26: VISTA LATERAL .....	97
ILUSTRACIÓN 27: VISTA LATERAL .....	98
ILUSTRACIÓN 28: VISTA AL EXTERIOR .....	99
ILUSTRACIÓN 29 : PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	100
ILUSTRACIÓN 30: PROCESO DE COMPRAS .....	101
ILUSTRACIÓN 31: PROCESO DE LIMPIEZA .....	102
ILUSTRACIÓN 32: ORGANIGRAMA .....	103
ILUSTRACIÓN 33: SISTEMA DUPONT .....	125
ILUSTRACIÓN 34: COLORES QUE REPRESENTAN A IL CAFETTO.....	142
ILUSTRACIÓN 35: LOGO Y NOMBRE A COLOR.....	142
ILUSTRACIÓN 36: LOGO Y NOMBRE A BLANCO Y NEGRO.....	143
ILUSTRACIÓN 37: LOGO DE <i>IL CAFETTO</i> .....	143
ILUSTRACIÓN 38: NOMBRE DE LA MARCA .....	143
ILUSTRACIÓN 39: ENVASES DE COLORES .....	144
ILUSTRACIÓN 40: TAMAÑOS DE ENVASES PARA CAFÉ (6OZ, 8 OZ, 10 OZ).....	145
ILUSTRACIÓN 41: ENVASES PARA BEBIDAS FRÍAS (12 OZ).....	145
ILUSTRACIÓN 42: DISEÑO PARA LAS ENVOLTURAS .....	146
ILUSTRACIÓN 43: TÉCNICA ADECUADA DE LAVADO DE MANOS.....	173
ILUSTRACIÓN 44: ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL .....	185
ILUSTRACIÓN 45: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	207
ILUSTRACIÓN 46: ENCUESTA PARA LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	209
ILUSTRACIÓN 47: GUÍA DE CAFÉ PARA TODOS LOS GUSTOS .....	219

**Resumen:**

El presente trabajo desarrolla un nuevo modelo de negocio llamado *Fast Service*, con el que se realizará una propuesta de Plan de negocio integral para la cafetería *IL Cafetto*.

Éste trabajo se ha distribuido en cinco capítulos en los cuales se incluye: un diagnóstico de la situación actual, una investigación de mercado en la ciudad de Cuenca, la realización de un modelo de negocio utilizando la metodología Canvas, un estudio técnico, un estudio económico, una evaluación económica, una planeación estratégica, un plan de marketing, estandarización de los aspectos más importantes mediante un manual operativo y finalmente, indicadores de medición de la gestión.

La información se ha logrado obtener mediante análisis bibliográfico, consultas a expertos, entrevistas, grupos focales, asesoramiento técnico y métodos de cálculo en el área financiera.

El desarrollo de todos los puntos antes mencionados ha permitido concluir la conveniencia de llevar a cabo el proyecto de acuerdo a las características que se han definido como claves para que el mismo sea exitoso.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to present a new business model called Fast Service, and develop a proposal of a comprehensive business plan for *IL Cafetto* cafeteria.

This work has been divided into five chapters which include: a diagnosis of the current situation, market research in the city of Cuenca, the business model Canvas tool, a technical study, an economic analysis, an economic evaluation, a strategic planning, a marketing plan, the standardization of the most important aspects through an operational manual, and finally, management indicators.

Information was obtained through bibliographic review, expert consultations, interviews, focus groups, technical advice, and calculation methods in the financial area. The development of all the above mentioned points have led to the conclusion that in order for the plan to be successful, it is convenient to carry out the project according to the characteristics defined as key.



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **Introducción**

Desarrollar una idea de negocio permite obtener beneficios partiendo de conocimientos, habilidades y capacidades propias adquiridas a lo largo de la formación profesional, aportando al desarrollo socioeconómico del país. Este proyecto propone la creación de una cafetería con un nuevo modelo de operaciones a través de un plan de negocio, el cual debe cumplir con todas exigencias, gustos y preferencias del mercado potencial en la ciudad de Cuenca.

Además, realizar un estudio y una planificación adecuada disminuyen el riesgo de fracaso de un negocio; situación por la que se ha considerado necesario realizar un trabajo investigativo que permita obtener un documento con toda la información necesaria para evaluar la idea de negocio que se quiere implementar.

El fin es diagnosticar la situación actual del sector y realizar una investigación de mercado, realizar la propuesta del modelo de negocio *Fast Service*, elaborar una propuesta de plan de negocio con el modelo *Fast Service* incluyendo la estrategia de estandarización y proponer indicadores de medición de la gestión; incluyendo en cada punto las características necesarias que hagan de *IL Cafetto* un negocio exitoso.

Para la realización de ésta tesis se han planteado básicamente dos preguntas: ¿El modelo de negocio de cafetería *Fast Service* tendrá acogida en la ciudad de Cuenca?

¿Cuáles son las características que se necesitan incluir en el plan de negocio de cafetería *Fast Service* para sea exitoso?

El estudio corresponde a los siguientes tipos de investigación: Investigación bibliográfica, Investigación de campo e Investigación aplicada. La base teórica para la realización de este trabajo de titulación ha sido tomada de los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, Baca Urbina, Kotler y Armstrong, entre otros.

# **Capítulo I**

## **Fundamentación teórica**

## Historia del café

Como lo menciona la Real Academia Española (2014) la etimología de la palabra café ha evolucionado desde el árabe clásico *qahwah*, siguiendo al turco *kahve* y al italiano *caffè*, no es claro el origen de la bebida de café debido a la diversidad de leyendas que existen. Sin embargo, el primer escrito sobre el café se denomina *The Success of Coffee* escrito por Abu-Bek, un hombre originario de La Mecca en los siglos XV y XVI como lo explican Cadena y Aguilar (2010); estas autoras consideran que la leyenda más aceptada del origen del café es la que hace alusión a un pastor llamado Kaldi, quien notó el comportamiento efusivo de sus cabras luego de haber comido las hojas y frutos de un arbusto, entonces decidió probar y un momento después se sintió lleno de energía; Kaldi recogió algunos frutos y ramas y los llevo al monasterio, allí le comentó al Abad lo que le había sucedido, y él decidió cocinar los frutos y hojas teniendo como resultado una bebida amarga, que de manera instantánea lanzó al fuego y ahí es cuando se cocinaron tanto las ramas y frutos produciendo un aroma delicioso que hizo que el Abad piense en crear una bebida a base de café tostado conocida hoy en día como café.

También se cree que esta bebida en un inicio fue consumida por religiosos en épocas de abstinencia siendo servida luego en cafeterías a donde acudían hombres instruidos y luego estos lugares fueron frecuentados por todo tipo de gente. (Capdevila, 2003).

La primera cafetería establecida como hoy en día la conocemos, estuvo ubicada en París con razón social de *Le Procope* en 1652, esta cafetería era visitada por hombres ilustres como Voltaire, Diderot, Rousseau, Benjamín Franklin entre otros, después de varios años en 1692 se abre la segunda cafetería del mundo en la ciudad de Londres, luego se expandió a Berlín y Viena (Cadena & Aguilar, 2010)

Se ha modificado el concepto de cafetería por todo el mundo hasta convertirse en lo que hoy se reconoce como un sitio de reunión que brinda un ambiente agradable en el cual se sirven bebidas realizadas a base de café y una serie de acompañantes para el mismo.

## **Modelo de negocio**

Previo a desarrollar un plan de negocio es muy importante crear un modelo de negocio que diferentes autores definen como:

“La forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.” (Davenport, Leibold & Voelpel, 2006) (citado por López Pérez, 2012)

“Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada”. (López Pérez, 2012, p.43)

Ambos autores coinciden en que el modelo de negocio es prácticamente un sistema cuyo fin último es producir valor para ofrecer a los clientes o consumidores, es decir, como lo menciona Teece (2010) la empresa cautiva a los clientes para que paguen por el valor agregado (citado por López Pérez, 2012); originando en los estados de resultados una utilidad o beneficio del negocio.

Un modelo de negocio servirá según Marcelo Barrios (2010) como una herramienta fundamental para transformar una simple idea, en una oportunidad única que creará valor para un segmento definido y con esto se convierta en un negocio exitoso.

Según Osterwalder y Pigneur, autores de la metodología que se va a utilizar en ese trabajo, “Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor ” (2010, p.14); estos autores sugieren nueve bloques para su realización, conocidos como: segmento de mercado, productos o servicios con valor agregado, canales de comunicación, relaciones de la empresa con los consumidores, fuentes de ingresos, recursos, actividades y sociedades claves, finalmente, la estructura de costos.

## **Nueve módulos de la metodología de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur**

Para la realización del modelo de negocio se va a tomar como base la metodología de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur los mismos que han explicado los nueve módulos de la siguiente manera:

### **1. Segmento de mercado.**

Una organización puede sobrevivir en el tiempo cuando posee clientes rentables, para esto las empresas realizan agrupaciones de personas o entidades según sus “necesidades, comportamientos y atributos” (2010, p.20) a los cuales desea enfocarse aumentando su satisfacción, es decir, la entidad brinda productos o servicios que van a ser adquiridos por ellos pues se conoce sus gustos y preferencias de forma exhaustiva.

Dentro de un modelo de negocio se puede definir varios segmentos para encaminarse y otros simplemente no se van a considerar importantes, pero siempre teniendo en cuenta que esta decisión debe estar fundamentada.

### **2. Propuesta de valor**

Al hablar de propuesta de valor se hace referencia a las características “cualitativas (diseño, experiencia del cliente, etc.) o cuantitativas (precio, velocidad del servicio, etc.)” (2010, p.23) que pueden tener los productos y servicios para satisfacer requisitos de los clientes objetivo y solucionar así sus problemas o necesidades permitiendo que los usuarios y compradores prefieran una empresa u otra.

Estas propuestas de valor pueden ser innovadoras creando una oferta nueva y otras pueden ser parecidas con una particularidad agregada.

### **3. Canales**

Los canales en las empresas representan la manera de comunicarse con los segmentos de

mercado, de tal forma que pueda llegar a ella y ofrecer las diferentes propuestas de valor; dentro de los canales se encuentran los de comunicación, distribución y ventas; se puede distinguir 5 fases que son: información, evaluación, compra, entrega, postventa; no siempre se llega a realizar todas estas fases, pero si las más importantes. (Ver anexo 1)

Los canales se pueden distinguir entre dos opciones: canales directos o propios y canales indirectos o socios; cuyos costos van a ser diferentes.

#### **4. Relaciones con los clientes**

Las empresas deben establecer los tipos de relaciones que van a fomentar con los segmentos de mercado, siendo estas personales o automatizadas, estas relaciones se basan en fundamentos como: captación de clientes, fidelización y estimulación de ventas.

#### **5. Fuente de ingresos**

“Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?” (2010, p.30), si la empresa puede y contesta correctamente consigue crear varias formas de generar fuentes de ingresos; cada fuente de ingreso fijará el precio de diferente forma teniendo en cuenta aspectos como:

- Lista de precios fijos
- Negociaciones
- Subastas
- Según el mercado
- Según el volumen
- Gestión de la rentabilidad.

Al momento de fijar un precio se conoce que este puede ser fijo o dinámico. (Ver anexo 2)

#### **6. Recursos clave**

Para la creación del modelo de negocio es necesario describir los recursos más importantes

que van a formar parte de la realización de la idea dicho de otra forma ayudarán a “crear y ofrecer la propuesta de valor” (2010, p.34). Cada idea de modelo de negocio necesitará diferentes recursos clave que pueden ser: físicos, económico, intelectuales o humanos; Sin embargo, estos recursos pueden ser propiedad de la empresa o adquirir de proveedores.

## 7. Actividades clave:

Para que el modelo de negocio funcione es necesario la descripción de las actividades o acciones a realizar, las mismas que se les va a catalogar como claves, estas servirán para que la empresa pueda llegar al éxito mediante el uso de los diferentes recursos.

Las actividades se pueden dividir en tres categorías:

**Producción:** actividades relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de productos o servicios.

**Resolución de problemas:** actividades que implican la búsqueda de soluciones a los problemas de cada cliente.

**Plataforma/red:** actividades relacionadas con actualización, mejora, gestión, prestación de servicios y la promoción de la plataforma o red.

## 8. Asociaciones clave

Las empresas se manejan con grupos denominados *stakeholders* que hace referencia a los grupos de interés con los cuales se encuentra relacionados, entre estos tenemos a los proveedores y socios que contribuyen al desarrollo del modelo del negocio, en otras palabras, estas alianzas sirven para optimizar el modelo.

La empresa posee varias motivaciones para asociarse entre las principales podemos anotar:

- Optimización y economía de escala
- Reducción de riesgos e incertidumbre
- Compra de determinados recursos y actividades

## 9. Estructura de costes

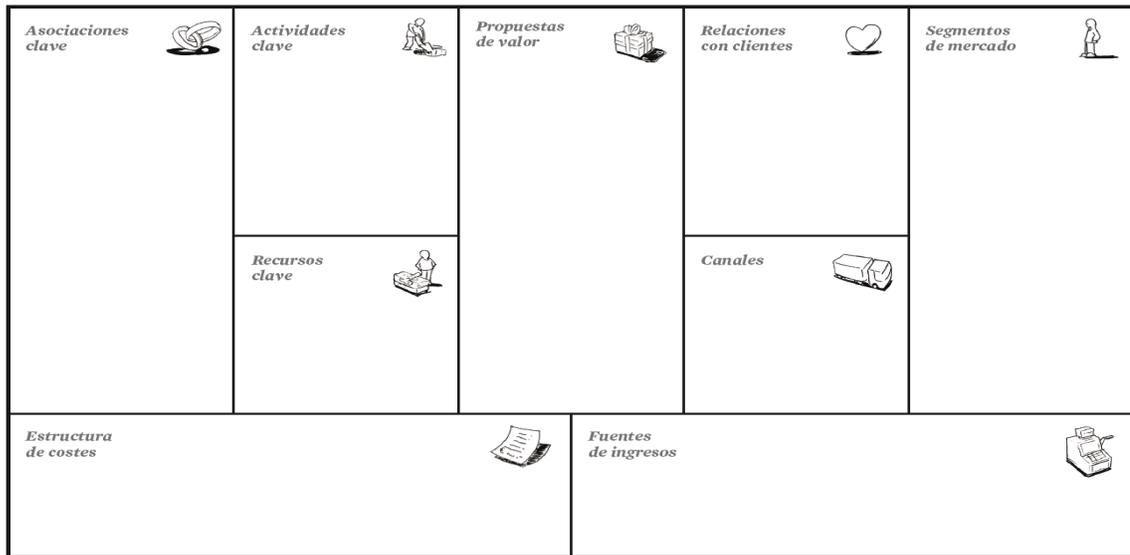
Antes de ejecutar un modelo de negocio es necesario describir los costos que se van a realizar tanto en “la creación y la entrega de valor como en el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos” (p.40), esto se realiza fácilmente una vez se hayan definido los recursos, las actividades y las asociaciones claves.

Estas estructuras pueden ser de dos formas: **según costes** como su nombre lo dice se trata de reducir los gastos hasta donde sea posible, es decir entregar una propuesta de valor a bajo precio y **según valor** este modelo de negocio no considera a los costos como prioridad sino prefieren centrarse en la creación de valor.

### Lienzo del modelo del negocio

Estos nueve bloques de modelo de negocio forman parte de un lienzo el mismo que se estructura de la siguiente manera:

### Ilustración 1: Lienzo de modelo de negocio



Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010, p.44)

### Definición de plan de negocio

Son varios los conceptos que definen un plan de negocios entre otros se ha considerado importante mencionar las siguientes:

“Un plan de negocio es un documento que presenta en forma detallada la información directamente relacionada con la empresa.” (Laos Sudea, 2006, p.11).

“Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.” (*Marketing Publishing*, 2007, p.62)

“Es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.” (Borella, 2000, p. 16).

Para cada uno de los autores que plantean las diferentes definiciones mencionadas un plan de negocios debe contener ciertos puntos importantes para que éste sea exitoso y aunque ninguno de ellos coincide exactamente en la estructura del plan, todos ellos coinciden en que es una herramienta fundamental que permitirá tener mayores niveles de planificación y organización en todas las áreas involucradas, siendo de vital importancia para el inicio y correcto desempeño del negocio, apoyando el desarrollo de las actividades y crecimiento de la rentabilidad.

### **Ventajas de la realización de un plan de negocios**

Entre otros beneficios de la realización de un plan de negocios están los que se mencionan a continuación (*Marketing Publishing*, 2007) (Droznes Lázaro, 2005):

Un plan de negocios permite que la empresa pueda perdurar por más tiempo en el mercado, esto se logra cuando se planifica de tal manera que lo que suceda en un futuro con el negocio dependerá de la planificación, las decisiones y las actividades previstas desde hoy.

Un plan permite al dueño del negocio tener mayor control sobre las actividades que se desarrollan, sin tener que afrontar con frecuencia situaciones “imprevistas” las que podrían causar problemas, retrasos operativos y costos adicionales.

Un plan permite tener una guía de acción que ayudará sin duda a la toma de decisiones estableciendo criterios bastante claros que permiten visualizar las ventajas y desventajas de una situación con respecto a otra además de establecer los lineamientos que debe seguir la organización para obtener los resultados esperados.

Un plan permite evitar desperdicios de dinero, tiempo y oportunidades debido a errores, malas decisiones y gastos excesivos.

Un plan de negocios funciona también como una herramienta de comunicación interna, pues es muy importante que tanto el dueño como los colaboradores dirijan sus esfuerzos personales a las mismas metas y objetivos, para lo cual todos deben estar informados de las actividades a realizar, de cómo, cuándo y en qué orden se deben llevar a cabo.

Este tipo de plan es igualmente útil como herramienta de comunicación externa. Al tener la empresa varios actores que se relacionan con esta a lo largo de su cadena productiva es importante que todos conozcan y manejen exactamente los mismos conceptos sobre el negocio de manera que se facilite la gestión y tengan mayor confianza en la organización.

Un plan de negocios permite el autodesarrollo de un empresario pues implica que se reflexione y se refuercen conocimientos en todas las áreas de la empresa, con el pasar del tiempo dará al empresario mayores capacidades de visión estratégica.

Un plan ayuda a coordinar diferentes elementos dentro de cada una de las áreas planificadas que harán que el mismo sea exitoso.

De la misma manera tener un plan de negocios permite sentar las ideas en realidades, pues obliga a quien quiere implementar su idea de negocio a realizar averiguaciones técnicas y definir las posibilidades reales del alcance para llevar a cabo el proyecto, las mismas que variarán dependiendo del tipo del negocio y del lugar en el cuál se vaya a desarrollar, pues la disponibilidad de recursos no será la misma para cada localidad.

Esta herramienta permitirá también realizar cambios con mayor rapidez para ajustarse a las variantes del mercado.

Un plan permite alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia y por tanto se obtendrán mayores niveles de rentabilidad.

Como se puede ver son varias las ventajas que la realización de un plan puede aportar para beneficio del negocio siempre y cuando éste se lo haga por escrito. Sin embargo, éste sólo

no puede asegurar el éxito de la empresa, pues la consecución del éxito implica un arduo trabajo, esfuerzo constante de actualización y correcta gestión.

### **Estructura del plan de negocio**

Como lo describe Laos Sudea (2006) no hay una receta común aplicable sobre la estructura de un plan a todas las ideas de negocio, este dependerá exclusivamente del creador del negocio de tal manera que pueda describir sus propias ideas y definir el alcance que le quiere dar a su plan de negocio. Este podrá tener diferentes características en cuanto a su nivel de extensión y detalle. Sin embargo, todos los autores coinciden en que se debe incluir la descripción del producto o servicio a prestar, un estudio técnico, un aspecto económico y financiero y una planificación comercial.

Para estructurar el plan de negocio de la cafetería *IL Cafetto* se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Resumen ejecutivo
- Diagnóstico de la situación actual
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio económico financiero
- Evaluación económica financiera
- Planeación estratégica
- Plan de marketing
- Riesgos

A continuación, se describen una a una las partes del plan.

### **Resumen Ejecutivo**

Según Laos (2006) un resumen debe contener los aspectos más importantes del trabajo, su función básica es dar al lector una idea global del contenido del trabajo; debe ser hecho pensando en el lector pues de esta sinopsis dependerá el interés que se le ponga al trabajo.

En el resumen deberá estar plasmada en forma bastante clara la idea del negocio, se debe describir en ese punto el contenido del plan íntegramente, logrando extraer los aspectos claves que permiten informarse de las características esenciales del plan de negocio.

A pesar de que el resumen debe presentarse primero en un plan de negocio, éste debe realizarse al final, pues solamente así se tendrá una comprensión y visión integral del contenido y se podrá saber con mayor claridad cuáles son las ideas más importantes que deben ser descritas en el resumen.

Es importante recalcar que esta síntesis será de uso de varios actores interesados en la organización, dentro de los cuales se pueden incluir proveedores, clientes, inversionistas, empleados, etc. Debido a la variedad de personas que podrían estar interesadas en dar lectura a este documento se debe considerar la claridad, la precisión, su extensión y el lenguaje con el cual se redactará el resumen. Es aconsejable entonces, que el lenguaje no sea técnico de manera que sea de fácil comprensión, debe ser corto, puntual y seguir un orden lógico que refleje la idea global del plan de negocio.

La redacción de este resumen debe realizarse pensando en que el texto debería ser una respuesta a las diferentes preguntas que el lector se hará respecto del negocio. Dentro de estas es muy importante responder a las siguientes: ¿En qué consiste el negocio?, ¿Qué lo diferencia de otros negocios similares?, ¿Cuál es el mercado meta?, ¿Qué cantidad de recursos son necesarios y cómo se los obtendrá?, ¿Cuáles son los riesgos a enfrentar?, ¿Qué estrategias son fundamentales y cómo se las logrará?

Las respuestas a las preguntas antes planteadas deberán ser bastante objetivas, técnicas y precisas de manera que el resumen resulte convincente y confiable para el lector. (Laos, 2006).

## **Diagnóstico de la situación actual**

### **Análisis PEST**

Dentro de este punto se incluirá en primer lugar un diagnóstico de la situación actual para lo que se realizará un análisis PEST (político, económico, social, tecnológico).

Como lo menciona Chapman (2004) el análisis PEST es una herramienta que permite conocer la situación de un mercado y por tanto la posición que una empresa podría tomar dentro de este contexto, este está compuesto por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; estos aspectos son esencialmente externos y es recomendable utilizar esta herramienta en forma previa a realizar un análisis FODA. A partir de este análisis se pueden sentar bases importantes para direccionar estrategias, para este efecto es importante establecer el enfoque que se desea dar y el mercado al cual la empresa se dirige. La plantilla del (anexo 3) será una guía para desarrollar los puntos que tengan relación con el presente trabajo.

### **Cinco fuerzas de Porter**

Como lo señala Michael Porter (1995) su modelo de 5 fuerzas es una herramienta que permite realizar el análisis de la empresa por medio de la evaluación de la industria en ese momento, mediante la aplicación de este recurso se puede superar a la competencia debido al nivel de conocimiento sobre el panorama que este tipo de análisis brinda. Además de ser un recurso que permite sobrevivir en un mercado competitivo y cambiante permite valorar a la empresa el día de hoy y en un futuro; permite también, obtener el máximo rendimiento posible mediante la aplicación de estrategias que se pueden construir en base de este análisis.

Porter logró definir 3 tipos de estrategias:

- 1) Liderazgo en costos: pretende mantener el costo más bajo ante los demás competidores.
- 2) Diferenciación: pretende agregar características al producto o servicio que lo hagan percibir como único.
- 3) Enfoque: pretende dirigir sus esfuerzos hacia un grupo específico de clientes.

Estos tres tipos de estrategias pueden aplicarse en forma individual o en forma conjunta para alcanzar a largo plazo un nivel en el mercado que supere los límites alcanzados por los competidores.

Porter plantea en su modelo 5 fuerzas: poder de negociación de los proveedores, amenaza de los nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad de los competidores. Porter sugiere que esta última fuerza está dada por la interacción de las cuatro anteriores.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza hace referencia al volumen de oferta de los recursos necesarios para la prestación del servicio o fabricación del producto de la empresa, el grado de dependencia que tiene una organización a sus proveedores y el nivel de facilidad para reemplazarlos.

Dentro de este punto se deben tener en cuenta los costos que se generan para cambiar de proveedor y los aspectos diferenciadores de cada proveedor, amenazas de integración vertical hacia adelante o hacia atrás.

### **Poder de negociación de los clientes**

Se refiere a la cantidad de compradores del producto y su capacidad para influir en las negociaciones, su facilidad para cambiar de empresa y su sensibilidad ante el cambio de precios. Se debe analizar la dependencia que tiene la empresa de sus compradores y la disponibilidad de información que posee el cliente para tomar una decisión al momento de comprar.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Implica un análisis en el mercado de productos similares o iguales que pueden reemplazar el ofrecido por determinada empresa. Dentro de esta fuerza se debe poner especial atención en la frecuencia con la cual los compradores cambian de productos, los precios

de los productos que podrían actuar como sustitutos, características de diferenciación en los productos del mercado y los costos de cambiar de un producto a otro.

### **Amenaza de los nuevos entrantes**

Se incluye dentro de este punto de análisis la cantidad de recursos necesarios para abrir un negocio de similares características de aquel que se está estudiando, deberán tenerse en cuenta aspectos como uso de economías de escala, barreras legales de entrada, capital requerido y fuentes de financiamiento disponibles, acceso a canales de distribución, materia prima y equipos.

### **Rivalidad entre la competencia**

Esta fuerza proviene como ya se mencionó de la combinación de las anteriores, en él se determina el nivel de rentabilidad que hay en un sector; generalmente, mientras menor sea el grado de competencia de un sector mayor será el nivel de rentabilidad esperada.

### **FODA**

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta fundamental de apoyo para la toma de decisiones y propuesta de estrategias a todos los niveles de la organización; este estudio se puede aplicar tanto a un nuevo producto como a la empresa de manera íntegra. Este es un recurso que se complementa bastante bien con la información proporcionada por el análisis PEST. La realización de una matriz FODA aporta información básicamente sobre la unidad de negocio, la cual vista conjuntamente con la información sobre el mercado permitirá tener una visión clara de la situación de la empresa.

Generalmente, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se obtienen de esta herramienta son presentadas mediante una matriz con cuatro secciones (Chapman,

2004). La información que se obtiene para cada sección resulta de responder a varias preguntas, las mismas que se presentan a continuación como una plantilla en el anexo 4, de la cual se seleccionarán las preguntas con mayor afinidad y relevancia para este trabajo.

## **Estudio de mercado**

Una investigación de mercados “proporciona información que sirve de apoyo para la toma de decisiones, la cual está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.” (Baca Gabriel, 2010, p. 13)

Como lo menciona Baca Urbina (2010) algunas de las características que debe incluir la investigación son: recopilación sistemática de la información, información objetiva, no tendenciosa y útil. Se requiere obtener de esta investigación los medios publicitarios más usados para la comercialización y promoción de productos similares, las características promedio en cuanto a precio y calidad, los requerimientos del cliente para un nuevo producto, la posible demanda, para tener una idea de la aceptación del producto.

Los pasos que se seguirán en la investigación son:

1. Definición del problema
2. Necesidades y fuentes de información
3. Diseño, recopilación y tratamiento estadístico de los datos
4. Procesamiento y análisis de datos
5. Informe

La estructura del análisis de mercado según el mismo autor es la siguiente:

### **a) Análisis de la oferta:**

Este análisis tiene como objetivo fundamental determinar las cantidades y condiciones con las cuales se pondrá a disposición del mercado un bien o un servicio. Se recopila información de fuentes secundarias y primarias. Es importante incluir dentro de los datos investigados:

- Número de productores

- Localización
- Capacidad instalada y utilizada
- Calidad y precio de los productos
- Inversión y número de trabajadores.

## **b) Análisis de la demanda**

Su propósito es determinar cuáles son los factores que afectan a la cantidad de bienes y servicios demandados para satisfacer una necesidad o un deseo. Estos factores podrán estar dados por la necesidad real del bien o servicio, el precio, el ingreso, etc.

Se debe determinar el tipo de demanda del que se trata pudiendo escoger de los siguientes tipos:

**Según su oportunidad:** demanda satisfecha (saturada o no saturada), demanda insatisfecha.

**Según su necesidad:** demanda de bienes social o demanda de bienes no necesarios.

**Según su temporalidad:** demanda continua o demanda cíclica.

**Según su destino:** demanda de bienes finales o demanda de bienes intermedios.

Dentro de este análisis se recopilará información de fuentes secundarias, es decir, información ya existente del tema y también información de fuentes primarias mediante la aplicación de encuestas y grupos focales. Esta recopilación permitirá proyectar la demanda teniendo en cuenta factores importantes como la inflación entre otros.

## **Determinación del tamaño de la muestra**

En primer lugar, se debe realizar una estratificación preliminar y establecer el error máximo que se permitirá en los resultados.

Posteriormente se aplicará la siguiente fórmula:

## Ilustración 2 Fórmula para el cálculo de la muestra

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

Fuente: Baca Urbina (2010, p.29)

En donde:

- n es el tamaño de la muestra
- N es el tamaño de la población
- $\sigma$  (sigma) es la desviación estándar; cuando no se tiene se usa un valor de 0,5.
- Z es el nivel de confianza, se acepta un nivel del 95% para la mayoría de las investigaciones.
- E es el error máximo permitido.

### c) Análisis de precios

De este estudio se pretende determinar el precio de venta, teniendo en cuenta básicamente los precios locales, para este fin se deben considerar los siguientes aspectos como lo menciona Baca Urbina (2010).

- El mínimo precio a establecer es el costo de fabricación, administración y ventas más un margen de ganancia.
- Las condiciones económicas de un país son importantes al momento de establecer un precio.
- La reacción que puede tener la competencia.
- La estrategia de mercado a realizar.
- Control de precios implementado por el gobierno.
- Precios locales de productos similares o iguales.

### d) Análisis de la comercialización

Determinar cómo llegarán los productos desde el fabricante al consumidor es de vital importancia, para esto se debe determinar en primera instancia el control sobre el producto que se desea tener, la cobertura de mercado que se requiere alcanzar y los costos que se destinarán para este fin. Una vez que se hayan establecidos los parámetros antes mencionados se debe escoger el canal de distribución de acuerdo al tipo de producto. Estos pueden ser:

Para productos de consumo popular

- Productores-consumidores
- Productores-minoristas-consumidores
- Productores-mayoristas-minoristas-consumidores
- Productores-agentes- mayoristas-minoristas-consumidores

Para productos industriales

- Productor- usuario industrial
- Productor – distribuidor industrial – usuario industrial.

### **Estudio técnico**

En su libro Evaluación de Proyectos Baca Urbina (2010) establece como objetivos del estudio técnico:

1. Verificar la posibilidad técnica de llevar a cabo el proyecto.
2. Realizar un análisis que permita determinar el tamaño, localización, equipos, instalaciones y organización óptima para la puesta en marcha del negocio.

Señala también que para alcanzar estos objetivos se requiere.

### **Determinar la localización óptima del proyecto**

Este aspecto constituye un factor fundamental para alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Para la determinación de la localización óptima es posible utilizar un método cualitativo mediante una ponderación por puntos, estableciendo factores relevantes, asignándoles un peso y una calificación individual para obtener la calificación ponderada que permitirá tomar decisiones sobre cuál es la localización óptima del proyecto.

## **Determinar el tamaño óptimo del proyecto**

Se considerará que la capacidad instalada es óptima cuando se opera con los menores costos totales o cuando se obtiene la máxima rentabilidad económica.

Para un correcto diseño del tamaño óptimo es fundamental conocer los tiempos y movimientos del proceso o en su defecto es necesario calcular dichos datos con cierto grado de técnica y creatividad, lo importante es optimizar las operaciones de una empresa de tal manera que estas puedan realizarse repetidas veces con el menor uso de recursos.

No hay un estándar aplicable a todos los procesos para lograr este diseño, sin embargo, se debe empezar por establecer el tipo de manufactura a usar, después la tecnología, que hace referencia a la descripción de las operaciones individuales, una vez que se ha establecido esto con claridad se debe tomar decisiones sobre los siguientes puntos:

- La cantidad que se desea producir: en base a la demanda y a la disponibilidad de dinero.
- La intensidad en el uso de mano de obra.
- La cantidad de turnos diarios que se harán.
- La optimización de la distribución del equipo: mientras menos espacio recorran insumos, equipo, más alta será la productividad.
- La capacidad individual del equipo y de la maquinaria.

Se recomienda que el tamaño del proyecto sea siempre mayor al tamaño de la demanda que se desea cubrir, pues no es recomendable tener una capacidad que trabaje al 100%.

## **Ingeniería del proyecto**

Resuelve todo aquello que tiene relación con las instalaciones y el proceso productivo de una organización. Determina los aspectos necesarios para el funcionamiento en planta.

### **a) Proceso productivo**

Se refiere al proceso mediante el cual se transforman los insumos en productos finales mediante los recursos que dispone la empresa. Una herramienta bastante útil y fácil de aplicar para el análisis de este proceso es el diagrama de flujo, en el cual mediante

simbología se representan gráficamente las operaciones. Esta simbología se la puede apreciar en el anexo 5.

#### **b) Adquisición de equipo y maquinaria**

Para la adquisición de equipo y maquinaria se debe hacer un análisis de los siguientes factores: proveedores, precio, dimensiones del equipo y maquinaria, capacidad, flexibilidad para adaptarse a otros procesos, mano de obra necesaria, costos de mantenimiento y reparación, consumo de energía, infraestructura necesaria, necesidad de equipos auxiliares, costos de instalación y puesta en marcha.

#### **c) Distribución de la planta**

Una distribución adecuada de la planta es aquella que cumple con los siguientes criterios: integración total, mínima distancia de recorrido, correcta utilización del espacio, seguridad para el trabajador y flexibilidad.

Para diseñar la distribución de la planta se debe tener en cuenta el tipo de producto, tipo de proceso y el volumen de producción. A partir de estas características se escoge el tipo de distribución entre los siguientes.

Distribución por procesos: se sugieren dos métodos, método de diagrama de recorrido y *systematic layout planning*.

Distribución por producto: se sugieren el método de balanceo de líneas.

Distribución por componente fijo en la cual los recursos acuden al sitio de trabajo.

#### **d) Organización humana y jurídica necesaria**

Las etapas iniciales de un proyecto incluyen trámites de constitución jurídica de una empresa, permisos estatales, compra de maquinaria, selección del personal, pruebas del producto, entre otras actividades que se deben planificar y controlar. Es importante decidir qué actividades serán internas y cuáles serán encargadas a empresas o profesionales externos.

Deben tenerse en cuenta los apoyos fiscales existentes, prohibiciones de construcción en determinados lugares, gastos notariales, determinación de salarios de acuerdo a la ley y

otras leyes vigentes para la contratación del personal, impuestos a pagar y en caso de requerir financiamiento se deben revisar las leyes bancarias.

Por otro lado, la descripción de la jerarquía que se manejará en el personal es fundamental para tener una mayor organización, de igual forma se debe delimitar claramente la responsabilidad de cada empleado sobre cada parte del proceso, de esta manera se optimizarán recursos, se evitarán conflictos y las actividades se realizarán con mayor facilidad y rapidez. En esta parte del estudio un organigrama y un manual de funciones resultarían de bastante utilidad.

### **Estudio económico financiero**

El objetivo principal de este estudio es determinar el monto total necesario para realizar la inversión, así como el costo de operar la planta. Esta información se obtendrá mediante la realización de las siguientes etapas:

#### **Determinación de los costos y presupuestos**

##### **a) Costos de producción**

Estos costos derivan básicamente de los parámetros establecidos en el estudio técnico por lo que un error en este punto del estudio generalmente se podrá atribuir a un error en la elaboración del estudio técnico. Dentro de estos costos se incluyen.

- Costos de materia prima: se deben tener en cuenta los desperdicios propios del proceso.
- Costos de mano de obra: se debe realizar una división de la mano de obra directa e indirecta.
- Envases: se debe determinar costos para envases primarios y secundarios.
- Costos de energía, agua y combustible.
- Costos en control de calidad.
- Costos de mantenimiento de maquinaria

- Cargos por depreciación y amortización

#### **b) Costos de administración**

Este tipo de costos son aquellos que derivan de las funciones administrativas para la gestión de la empresa.

#### **c) Costos de ventas**

Estos costos son aquellos que resultan de la aplicación de estrategias de mercadotecnia, de investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos para satisfacer las exigencias de los clientes.

#### **d) Costos financieros**

En caso de optar por endeudamiento como forma de financiamiento la empresa debe asumir un costo por utilizar dinero ajeno, a estos se los denomina intereses y constituyen los costos financieros de una empresa.

### **Determinación de la inversión**

Dentro de esta se deben cuantificar los costos de todos los activos tangibles e intangibles con los que debe contar la empresa para poder empezar sus operaciones.

### **Determinación de las depreciaciones y amortizaciones**

Estos son cargos que deben ser calculados en el primer caso por el paso del tiempo y uso de los activos fijos y en el segundo para recuperar la inversión pues se aplica a intangibles.

### **Determinación del capital de trabajo**

El capital de trabajo calcula el dinero necesario para las operaciones diarias del negocio, este es la diferencia del activo circulante, el mismo que está formado básicamente de valores, inventarios y cuentas por cobrar menos el pasivo circulante constituido por financiamiento a corto plazo.

Existen varios métodos para determinar las cantidades óptimas que se deben tener para cada una de estas cuentas; sin embargo, en última instancia dependerá de las políticas establecidas por los dueños del negocio las cantidades que se manejen para cada rubro.

### **Determinación del punto de equilibrio**

Es importante determinar sobre qué punto la empresa empezará a obtener ganancias por lo que se debe calcular el punto de equilibrio; es decir, el nivel de producción en el cual los ingresos que recibe la empresa por concepto de ventas iguala la sumatoria de costos fijos y variables. El cálculo deriva de la siguiente fórmula:

#### **Fórmula 2**

$$P \times Q = CF + CVT$$

En donde,

P es el precio

Q es la cantidad

CF son los costos fijos

CV son los costos variables totales dados por la multiplicación del costo variable unitario por la cantidad.

### **Elaboración de estado de resultados pro forma y balance general pro forma.**

- a) **Estado de resultados:** calcula el beneficio real proveniente del negocio.
- b) **Balance general:** muestra el estado de la empresa a una fecha determinada, sus

pertenencias ya sean estas tangibles o intangibles, sus deudas y obligaciones y los activos propiedad de los accionistas de la organización.

### **Fórmula 3**

Activo= Pasivo + Capital

Adicionalmente, en el caso de que la estructura de la empresa contenga financiamiento se deberá realizar una tabla de pago de la deuda.

### **Evaluación Económica financiera**

En esta etapa ya se cuenta con una gran cantidad de información que permite tener una idea bastante clara del negocio. Sin embargo, con ninguno de los pasos anteriores se ha demostrado aún que la inversión es económicamente rentable por lo que en esta evaluación se debe decidir el método de análisis que se va a utilizar para dicha comprobación.

Los métodos que pueden utilizarse son:

#### **a) El valor presente neto**

Que se define como “el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.” (Baca, 2010, p.182) como lo menciona el mismo autor, ésta operación es equivalente a una comparación entre los desembolsos y los ingresos esperados de la actividad de la empresa en tiempo cero.

#### **a) La tasa interna de retorno**

Que se define como: “la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.” (Baca, 2010, p.184)

#### **b) Período de recuperación de la inversión:**

Permite determinar el tiempo que tomará recuperar la inversión realizada a partir de los flujos proyectados.

### **c) Análisis del riesgo**

Este análisis pretende determinar cuáles podrían ser los riesgos presentes al realizar la inversión, determinar cuantitativamente estos riesgos permite administrarlos evitando problemas en la empresa por estos. Para la determinación de este riesgo se realiza un análisis de sensibilidad.

El proyecto está compuesto por algunas variables que al cambiar podrían afectar a la tasa interna de retorno y precisamente a esto es lo que se refiere un análisis de sensibilidad. Este análisis no pretende modificar cada una de las variables del proyecto para determinar cuán sensible es la TIR pues hay variables que al ser modificadas alteran directamente a otras. Generalmente, el factor que se modifica es el precio del bien o servicio pues en este se refleja cualquier incremento en costos operativos.

### **Planeación estratégica**

Realizar una adecuada planeación estratégica sin duda apoyará el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para su desarrollo se deben tener en cuenta ciertas características entre estas están:

Los objetivos deben ser viables, cuantificables y las acciones que se establezcan deben eliminar aspectos subjetivos siendo siempre flexibles y actualizables. Todo cálculo que se realice debe ser lógico y se debe proyectar a largo plazo. Éste debe ser hecho por quien tenga un entendimiento holístico de la organización, generalmente, está a cargo del más alto nivel organizacional; hay que tener presente que esta herramienta da coherencia y homogeneidad a las decisiones y permite minimizar riesgos e incertidumbre. (Lerma y Bárcena, 2012)

Los mismos autores sugieren los siguientes elementos y descripción para un plan estratégico:

#### **1. Misión**

Esta describe la razón de ser de la empresa y sus características. A una buena descripción

en la misión se puede llegar si se tiene en cuenta:

- a) Esencia: ¿qué es? ¿qué debe ser? Define el área de negocio en la cual estamos.
- b) Producto o servicio: ¿qué hace o debe hacer la empresa? (según los gustos y preferencias del cliente). Permite definir con claridad el producto
- c) Mercado: ¿para quién lo hace? Define el mercado.
- d) Motivo: ¿por qué la empresa desarrolla esta actividad?

Las respuestas a las preguntas antes planteadas permiten tener una definición del concepto de negocio que, en otras palabras, es la misión de la empresa.

## **2. Ideal**

Para la descripción del ideal se debe tener en cuenta la respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué es lo máximo que la empresa pudiera llegar a ser? ¿Qué es lo máximo que la empresa pudiera llegar a tener? ¿Qué es lo máximo que la empresa pudiera llegar a hacer? Estas preguntas describen en gran medida el ideal de una empresa, el mejor punto en el cuál se quisiera ubicar si no tuviera límites para lograrlo.

## **3. Visión**

Representa aquello a lo que la empresa espera llegar, dentro de la visión se tiene en cuenta un período de tiempo que es generalmente aquel que durará el plan (3 a 5 años). Éste puede plantearse a partir de varios enfoques, dentro de los cuales se puede incluir aspectos de crecimiento por acaparar nuevos segmentos de mercado, por diversificación de productos o quizá integración hacia delante o hacia atrás, metas en cuanto a rentabilidad, etc.

La descripción de la visión se puede realizar respondiendo a las preguntas ¿En dónde quiero que mi empresa se encuentre al transcurrir el tiempo del plan, ¿qué quiero que ésta sea?

## **4. Filosofía:**

Es la ideología mediante la cual se plantearán los valores organizacionales que definirán la responsabilidad de la empresa en la interacción con las partes relacionadas.

## **5. Los valores**

Los valores definen los lineamientos que van a conducir a la organización en cada una de las actividades que realice, define el comportamiento de todos los miembros de la organización en el cumplimiento de sus responsabilidades. Para que la aplicación de los valores organizacionales se dé a todos los niveles, es importante que éstos sean conocidos por todos, y que los miembros estén conscientes de la importancia de los mismos pues estos permitirán tener un ambiente de trabajo agradable y proyectar una buena imagen.

Para definir los valores se debe pensar tanto en la empresa como en su entorno y resultaría útil responder estas preguntas antes de redactar los valores.

¿Cuáles son los valores más importantes para la empresa basados en las creencias de la misma?

¿Cuáles son los valores más importantes para el cliente, para nuestros proveedores, para los empleados, para la gerencia?

¿Cuáles son los valores más importantes dentro de la sociedad en la que está la empresa?

## **6. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es la consecuencia de las actividades diarias realizadas por los empleados y la interacción de las partes en una empresa. Esta está conformada por varios elementos que son: costumbre, comportamiento, lenguaje, vestimenta, hábitos, tradiciones y ritos. Cada uno de estos aspectos es relevante dentro de quienes conforman la organización pues sus actitudes y el desempeño en sus actividades dependerá en gran medida del grado de adaptación y aceptación a estos elementos ya impuestos en cierta manera por quienes ya se encuentran en la organización determinado tiempo.

## **7. Normatividad**

Establece los lineamientos obligatorios e imperativos de conducta para los actores de la organización. El desarrollo de estas normas será congruente con la filosofía, los valores y la cultura organizacional; su inobservancia será sancionada de acuerdo a lo que se haya previsto según sea el caso.

El objetivo primordial de dictar normas de cumplimiento obligatorio es regular la

convivencia y actividades operativas de modo que haya el menor número de conflictos y problemas posibles, de manera que se faciliten los procesos dentro de la organización.

Dentro de la normatividad debemos definir en este orden:

- a) **Políticas:** sirven para guiar la conducta mediante lineamientos generales.
- b) **Normas:** son una especie de sugerencias para la realización de actividades para las cuales se puede establecer sanciones.
- c) **Estándares:** éstos pretenden garantizar la calidad, de tal manera que se definen parámetros con los cuales se van a comparar los resultados del proceso, es el mínimo requisito que se debe cumplir.

Para la elaboración de **políticas** que se redactarán en primera instancia se debe incluir:

- Título de la política
- Justificación: ¿cuál ha sido la necesidad de redactar esta política? ¿razón de ser de la política?
- Descripción de la política: qué se ha definido como aceptable y dentro de qué ámbito y que definitivamente no es aceptable.
- Alcance y excepciones: se debe incluir quienes deben cumplir y quienes están autorizados a inobservar esta política y bajo qué circunstancias, qué se debe hacer en casos de excepción. Se puede incluir el ¿por qué? de cada una de estas decisiones.
- Responsables: quien supervisará el cumplimiento de esta política.

Para la elaboración de las **normas** que se redactarán en segundo lugar y que permitirán especificar con más detalle la intención de la política se debe incluir:

- Título de la norma
- Descripción de la norma: aquí se debe redactar en forma clara, sencilla y directa que es lo que se puede y lo que no se puede hacer.
- Alcances y excepciones: se debe establecer quienes están sujetos a la norma y por qué, en qué casos se presentan excepciones y que se debe realizar en caso de una excepción.
- Sanciones: se debe describir el tipo de sanción que se establecerá, dentro de qué

condiciones y especificar el tiempo de ser el caso.

- Vigencia: dentro de qué período de tiempo rige la norma.

Finalmente, para elaborar los **estándares** se debe incluir:

- Título del estándar
- Elemento sobre el cuál se aplica el estándar: definir con precisión el elemento
- Descripción del estándar: realizar una redacción que incluya el valor permitido base positiva y negativo.
- Alcance: quienes deben cumplir los estándares.
- Procedimiento a seguir en caso de que no se alcancen los estándares.
- Vigencia

## **8. Análisis del entorno, interno y externo**

Para el desarrollo del análisis del entorno, interno y externo se realizarán análisis PEST, FODA y matriz de las 5 fuerzas de Porter, las mismas que se explicaron anteriormente.

## **9. Objetivos**

Los objetivos apoyarán el cumplimiento de la misión y de la visión, para cual deben ser: escritos, cuantificables, factibles, obligatorios, ubicados en el tiempo, conocidos y aceptados por los miembros de la organización. Es importante definir para cada objetivo:

- El título
- El alcance y sus responsables
- Reconocimiento de elementos cualitativos y cuantitativos
- El período de tiempo en el que lo quiero lograr
- Cómo lo quiero lograr

Dentro de los objetivos existe un elemento que se lo define a un período de tiempo corto, generalmente menor a un año, que se conoce como **meta**; el cumplimiento de las metas refuerza el cumplimiento de los objetivos y su estructura es prácticamente la misma que la de un objetivo.

- Objetivo del cual la meta forma parte
- Título de la meta
- Alcance y sus responsables
- Reconocimiento de elementos cualitativos y cuantitativos
- El período de tiempo en el que lo quiero lograr
- Cómo lo quiero lograr

### **10. Estrategia**

La definición de una estrategia establece la forma en la cual se lograrán los objetivos mediante la asignación de recursos. Las estrategias encaminan las acciones para lograr los resultados deseados. Son varias las estrategias que se pueden obtener de los análisis realizados y de las políticas establecidas, es decisión de la gerencia cuales son aquellas que se deben priorizar.

### **11. Programa**

Un programa permite describir los límites de tiempo para la consecución de los objetivos, dentro de éste se enlistan las actividades y se asigna a cada una fecha de inicio, de fin y su responsable. Una buena herramienta es la gráfica de Gantt para programar adecuadamente.

En el momento de definir las actividades se debe tener en cuenta el orden lógico que estas deben seguir para alcanzar los objetivos, así como el tiempo que cada una de ellas necesitará.

### **12. Presupuesto**

Dentro del presupuesto se deben asignar los recursos necesarios para la realización de las diferentes actividades. Para tener un presupuesto real se deben definir en primera instancia el tipo de recursos necesarios de acuerdo al tiempo en el cual se realizarán las actividades.

## **Plan de Marketing**

El marketing cumple un rol fundamental para ayudar a conseguir los objetivos planteados en esta área.

### **1. Estrategia de marketing**

Se define como “la lógica de marketing mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él”. (Kepler y Armstrong, 2013, p. 48)

Dentro de esta estrategia que deberá estar orientada hacia el cliente se puede diseñar una mezcla que integra cuatro factores según Kepler (2013) estos son: producto, precio, plaza y promoción. Para realizar un correcto trabajo en este punto es importante haber realizado un buen análisis sobre la situación actual y establecer objetivos de marketing.

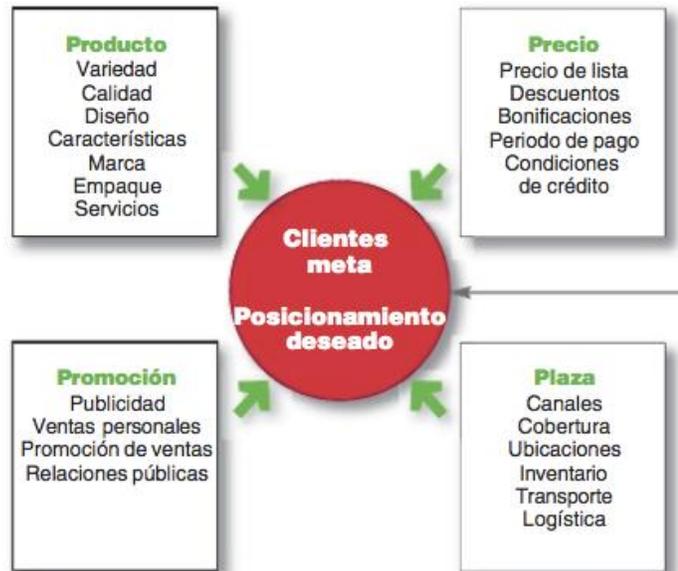
**Producto:** aquí se definen los productos y servicios que la empresa pone a disposición del mercado. Focalizada al cliente representa la solución para sus necesidades.

**Precio:** son los recursos monetarios que se deben pagar para poder disponer del producto o servicio. Focalizada al cliente representa el costo que significa para éste.

**Plaza:** son aquellas actividades que debe realizar la organización de manera que el producto o servicio que se ofrece esté al alcance de quienes se han definido como mercado meta. Focalizada al cliente representa la conveniencia para el mismo.

**Promoción:** son aquellas actividades que pretenden transmitir los atributos y características especiales del producto o servicio hacia el mercado meta para influir en su decisión de compra. Focalizada al cliente representa la comunicación que se debe mantener con éste.

### Ilustración 3: Cuadro resumen del Marketing Mix



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2013, p. 53)

#### 2. Programa

Descrito dentro de la planeación estratégica

#### 3. Marketing de servicios

Según Kotler y Armstrong (2013) un servicio tiene características especiales que hacen que sea necesario incluir dentro del enfoque de marketing además de una adecuada mezcla de marketing un marketing interno e interactivo; un servicio es intangible, es decir no se lo puede ni ver ni tocar, es variable lo que quiere decir que la calidad de éste depende de la forma en la que se da el servicio y de los responsables, es inseparable de su proveedor pues se produce y se consume en un tiempo determinado, en cuanto a su caducidad se refiere al hecho de que no puede éste guardarse para venderse en un futuro.

Dentro del marketing de servicios es importante tener en cuenta la cadena de utilidad del servicio que funciona de la siguiente manera: (Kotler y Armstrong, 2013).

#### Ilustración 4: Cadena de utilidad del servicio



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G.

Realizado por las autoras

Como se había mencionado antes trabajar con el marketing interno es muy importante para las empresas de servicios, con éste enfoque se pretende formar adecuadamente a los empleados y motivarlos para que den un servicio de calidad a los clientes, deben trabajar como un equipo quienes tienen contacto con el cliente y quienes actúan en las actividades de apoyo; el marketing interactivo por su parte se esfuerza en que los empleados hagan el mejor trabajo posible al momento de la interacción entre el comprador y vendedor pues este aspecto definirá la calidad del servicio.

Así, las empresas de servicios tienen como reto diferenciar su servicio, mejorar la calidad y la productividad del servicio y para lograrlo pueden utilizar diferentes estrategias enfocadas en distintos factores, una muy importante que apoyará cualquier factor en el que se decida trabajar es la estandarización.

## **Estandarización**

Tomando la definición de Hernández y Vizán (2013). La estandarización es una “técnica que persigue la elaboración de instrucciones escritas o gráficas que muestren el mejor método para hacer las cosas.” (p.34); estos autores consideran que lo que se pretende conseguir es la metodología para realizar diferentes procedimientos de forma organizada y ordenada, es decir mediante esta herramienta se puede lograr que los operarios fácilmente desarrollen ciertas actividades y lo hagan de forma eficaz, optimizando recursos con métodos de trabajo.

Otra definición de los mismos autores nos dice que:

“Los estándares son descripciones escritas y gráficas que nos ayudan a comprender las técnicas más eficaces y fiables de una fábrica y nos proveen de los conocimientos precisos sobre personas, máquinas, materiales, métodos, mediciones e información, con el objeto de hacer productos de calidad de modo fiable, seguro, barato y rápidamente”. (p.46)

Para estandarizar es preciso tomar en cuenta estas características:

- 1) Debe contener descripciones claras y simples sobre cómo realizar las actividades.
- 2) Se debe garantizar el cumplimiento
- 3) Se pueden mejorar posteriormente

La página South Pacific Consulting (2015) nos brinda la siguiente información:

La estandarización de los procesos productivos es un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr mayores niveles de competitividad eliminando la variabilidad de los procesos, asegurando resultados, optimizando recursos, mejorando la calidad y la seguridad.

### **Beneficios de estandarizar:**

Según South Pacific Consulting (2015) estandarizar otorga ciertos beneficios entre otros tenemos:

- Seguridad: eliminando condiciones inseguras de trabajo.
- Calidad: satisfacer las expectativas del cliente, cumpliendo en cada actividad con los requisitos establecidos.
- Costo: se eliminan actividades repetitivas y el daño o pérdida de materiales.
- Capacidad de respuesta: disminución de tiempos, mayor productividad.
- Desarrollo organizacional: mayor organización e implantación de la mejora continua.

Mediante la estandarización de procesos se pretende crear una estrategia la misma que permita al negocio desarrollar una ventaja competitiva, ya que, se busca reducir tiempos de operación por ende costos, cumplir con requisitos establecidos, aumentar la seguridad en las acciones y fomentar la mejora continua.

### **Indicadores de medición de la gestión**

Se ha considerado muy importante también incluir indicadores de gestión, los mismos que como lo menciona Garzón (2014) constituyen una herramienta fundamental que permite evaluar los resultados obtenidos en la gestión, de manera que se pueda alcanzar cierto nivel de seguridad de que las actividades se están desarrollando según lo planificado después de un cierto período frente a los objetivos y metas predefinidas.

Dentro de los indicadores de gestión están: indicadores de eficiencia y eficacia, de impacto y efecto, de resultado y de producto; de estos grupos se deben seleccionar aquellos que tengan mayor coherencia con el tipo de actividad de la empresa y teniendo en cuenta otros aspectos importantes construir indicadores que sean de utilidad para la organización.

# **Capítulo II**

## **Diagnóstico de la situación actual**

**Análisis PEST**

## **Análisis Político**

Basándome en Santiago Zea a partir de enero del 2007 el economista Rafael Correa Delgado asume la presidencia del Ecuador (2014), desde ese entonces el país posee constancia por los últimos nueve años creando un estado incluyente a través de la realización de muchos cambios en la administración de la mayoría de sectores de nuestro país.

Por otro lado, en el gobierno de Correa se decidió como estrategia de cambio desarrollar una nueva Constitución que se aprobó según referéndum (La Hora, 2008), elaborada por la asamblea constituyente y con la participación ciudadana, dentro de esta constitución se establece un gran enfoque a cuidar el medio ambiente, ya que las personas merecemos vivir en un ambiente equilibrado y sano (Constitución del Ecuador, 2008) para que las generaciones futuras y presentes no se vean afectadas por la contaminación los recursos; conjuntamente con el Ministerio Ambiental del Ecuador para asegurar de mayor forma el cuidado y protección de la naturaleza.

Ecuador está constituido por 5 poderes para poder dirigir cada área del país que son: ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y transparencia y control social. (Chuquimarca Jorge, S.f)

El dólar es moneda que se maneja en el país de forma oficial desde el 2000 (El Diario, 2015) y el idioma oficial es el castellano. (Constitución del Ecuador, 2008)

En el gobierno de Correa 2009-2013 se dio paso a la creación del Plan Nacional del Buen Vivir el mismo que tiene por objetivos, según la Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales (2011), los siguientes: Proponer la igualdad e integración de la población, mejorar la capacidad y el potencial de las personas, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, garantizar un medio ambiente sano y el cuidado de la naturaleza, garantizar un país de paz y de integración, garantizar un trabajo digno y remunerado justamente, crear ambientes de sociabilización intercultural, fortalecer la identidad nacional, garantizar el cumplimiento de los derechos, asegurar la participación pública y

privada, establecer un sistema económico sostenible y solidario y por último la construir un estado democrático; en torno a estos objetivos giran las políticas gubernamentales sectoriales.

Han existido varios cambios positivos entre estos tenemos la construcción de carreteras y escuelas, proyectos de viviendas, facilidad de préstamos entre otros; pero también, han existido sucesos negativos como es el continuo cambio de políticas, la creación de nuevos impuesto, el comercio del petróleo a un bajo precio, un endeudamiento masivo del país, cambios en el gabinete constante, nuevos proyectos de enmiendas, manifestaciones del pueblo en contra del gobierno todo esto refleja inestabilidad e incremento del riesgo de invertir en el país.

Uno de las políticas más importantes tratadas en los últimos tiempos hace referencia al cambio de la matriz productiva que posee incidencia política-económica y que según la Estrategia nacional para el cambio de matriz productiva (2015, p.7 ) “busca impulsar la transición del país de una economía basada en recursos primarios y sobre todo petroleros a una economía post-petrolera basada en el conocimiento, único recurso infinito” la misma que incluye a todos los actores de la economía mejorando la innovación, tecnología, la productividad y la calidad en todos los procesos desarrollados dentro del país para incrementar la producción nacional y las exportaciones del país generando como resultado una disminución del desempleo. Las políticas que rigen esta propuesta se encuentran fundamentadas en que sirvan de apoyo para la competitividad sistémica, las cadenas productivas más importantes y las industriales que amplíen el tejido de la economía nacional.

Dentro de esta política se han establecido metas las mismas que están planteadas para el año 2017 y 2025 y se detallan a continuación:

**Tabla 1 Metas de la Estrategias Nacional del Cambio de la Matriz Productiva**

<b>Metas de la Estrategia Nacional del Cambio de la Matriz Productiva</b>		
<b>Dimensión 1: Fortalecimiento del sistema productivo basado en eficiencia e innovación</b>		
<b>Indicador</b>	<b>2017</b>	<b>2025</b>
Participación de la industria manufacturera sobre el PIB real	Aumentar la participación de la industria manufacturera al 14,5%	Aumentar la participación de la industria manufacturera al 24,9%
Productividad por hora trabajada (Año base 2007)	Mejorar la productividad laboral nacional a USD 5,5 por hora trabajada.	Mejorar la productividad laboral nacional a USD 8,2 por hora trabajada.
<b>Dimensión 2: Reducción del déficit comercial</b>		
<b>Indicador</b>	<b>2017</b>	<b>2025</b>
Balanza comercial no petrolera	Reducir el déficit de balanza comercial no petrolera a USD 6.109 millones.	Reducir el déficit de balanza comercial no petrolera a USD 3.650 millones
<b>Dimensión 3: Generación de trabajo adecuado</b>		
<b>Indicador</b>	<b>2017</b>	<b>2025</b>
Tasa de empleo adecuado	Alcanzar una tasa de empleo adecuado de 55,0%.	Alcanzar una tasa de empleo adecuado de 63,4%.
<b>Dimensión 4: Promoción de la sustentabilidad ambiental</b>		
<b>Indicador</b>	<b>2017</b>	<b>2025</b>
Porcentaje de generación eléctrica en base a hidroenergía.	Alcanzar el 90% de generación eléctrica en base a hidroenergía en 2017.	

Fuente: Vicepresidencia de la República del Ecuador (2015)

Realizado por las autoras

Los incentivos económicos son de vital importancia para que se cumplan las expectativas de esta propuesta y entre estos tenemos:

**Tabla 2 Incentivos económicos de la Matriz Productiva**

<p><b>Estabilidad tributaria</b></p>	<p>Para sociedades que realicen inversiones para la explotación de minería metálica a mediana y gran escala, y para otros sectores (incluyendo las industrias básicas), cuando la inversión supere los USD 100 millones.</p>
<p><b>Estabilidad sobre la tarifa del Impuesto a la Renta (IR)</b></p>	<p>22% para explotación de minería metálica a gran y mediana escala y para las industrias básicas; 25% otros sectores que contribuyan al cambio de la matriz productiva. Exoneración por 10 años para inversiones nuevas y productivas en industrias básicas.</p>
<p><b>Deducción del costo de depreciación anual</b></p>	<p>Del 100% adicional a sociedades que generen las inversiones de activos fijos nuevos y productivos.</p>

Fuente: Vicepresidencia de la República del Ecuador (2015, p. 94)

## **Análisis Económico**

### **División del sector económico**

El estudio realizado por el INEC en el año 2011 respecto al sector económico muestra que el 53,75% de empresas son del sector servicios, el 24,98% de comercio y el 21,27% del sector de manufactura, el mismo que tiene la mayor producción nacional en dólares representando el 51,63%; dentro de este mismo sector la elaboración de productos alimenticios es la actividad que tiene el mayor porcentaje con un 38,57%. El sector que emplea a la mayor cantidad de personas para ese año es el sector de los servicios por lo que tiene un porcentaje del 48,61% del total de sueldos y salarios; en este sector el servicio de alimentación y bebida tiene un 5,68%.

### **Distribución de la población económicamente activa.**

Según el estudio realizado por el INEC en diciembre del 2015 el 69,49% de la población está en edad de trabajar; de este porcentaje el 65,78% de la población se encuentra económicamente activa, y de estos el 95,23% son personas con empleo; existe un 4,77%

de desempleados en el país. En el transcurso de un año el empleo adecuado disminuye en 2,8 puntos mientras que el empleo inadecuado se incrementa en 1,4 puntos. De cada 10 plazas de trabajo disponibles 9 son generadas por el sector privado y 1 es generada por el sector público.

En la ciudad de Cuenca específicamente, el empleo adecuado ha disminuido en 0,63 puntos, el desempleo se ha incrementado en 0,99 puntos. El tiempo de búsqueda de empleo en diciembre 2015 para el 32,12% de los desempleados es igual o menor a un mes. En el mismo período el ingreso laboral promedio para un hombre es de 549,72 y sus horas de trabajo promedio semanales son 41 mientras que para una mujer el ingreso promedio es de 425,93 con un promedio de 35 horas semanales.

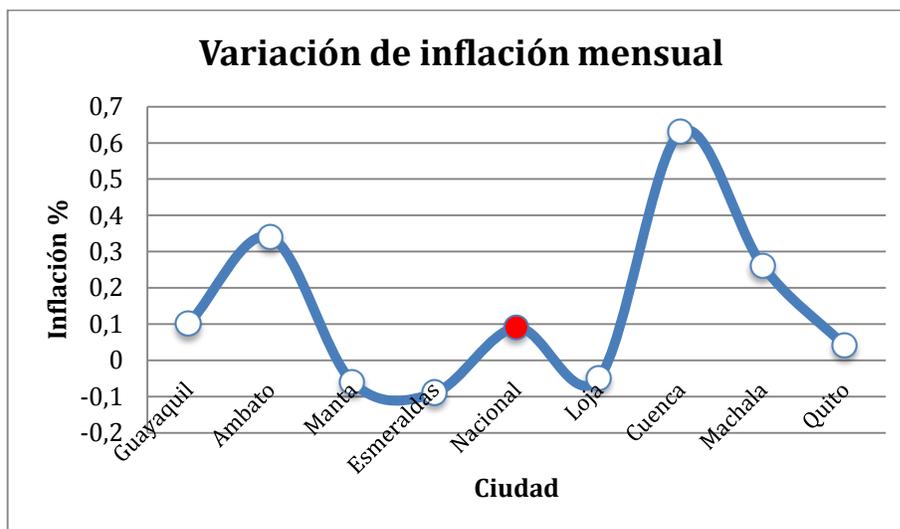
### **Inflación**

De acuerdo a los datos aportados por el Banco Central, en el mes de diciembre del 2015 Ecuador tiene un mayor nivel de inflación comparado con la inflación internacional y la de Estados Unidos, siendo la inflación de Ecuador del 3,40%; la internacional 2,31% y la de Estados Unidos 0,50%. Esta tendencia se ha mantenido casi en su totalidad desde el 2011 cambiando únicamente en el segundo semestre del 2013.

Para diciembre del 2015 se registró una variación en la inflación del 0,11% comparada a diciembre del 2014. Realizando una ponderación por categorías de consumo para la inflación se obtiene que alimentos y bebidas no alcohólicas tienen un valor de 22,45%; aquellos productos con mayor inflación fueron bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes.

Los siguientes gráficos muestran la inflación anual y mensual por ciudad investigada, en donde se puede apreciar que Cuenca se encuentra sobre el promedio general en ambas categorías.

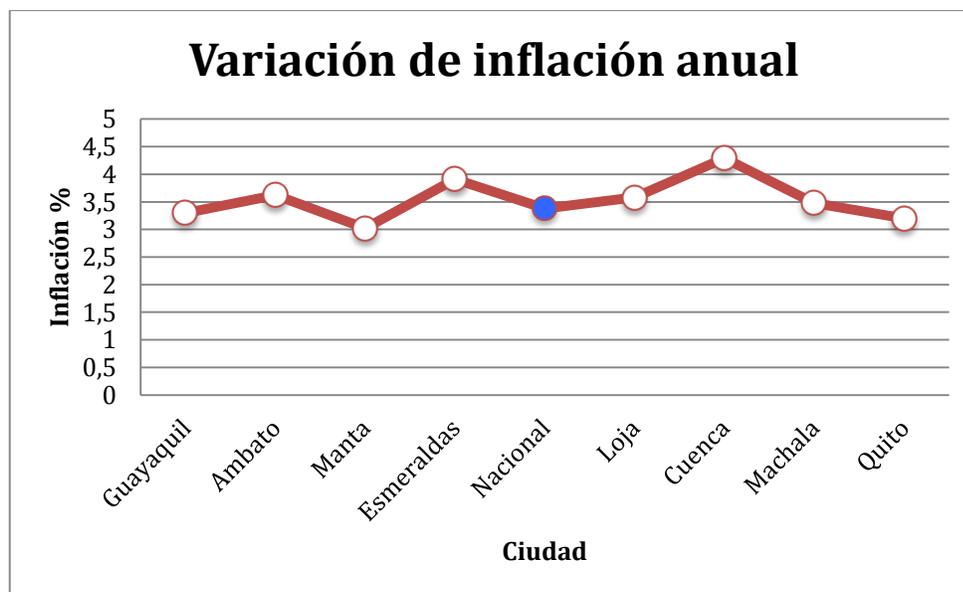
**Ilustración 5: Variación de la inflación mensual a diciembre 2015**



Fuente: Banco Central

Realizado por las autoras

**Ilustración 6: Variación de la inflación anual a diciembre 2015**



Fuente: Banco Central

Realizado por las autoras

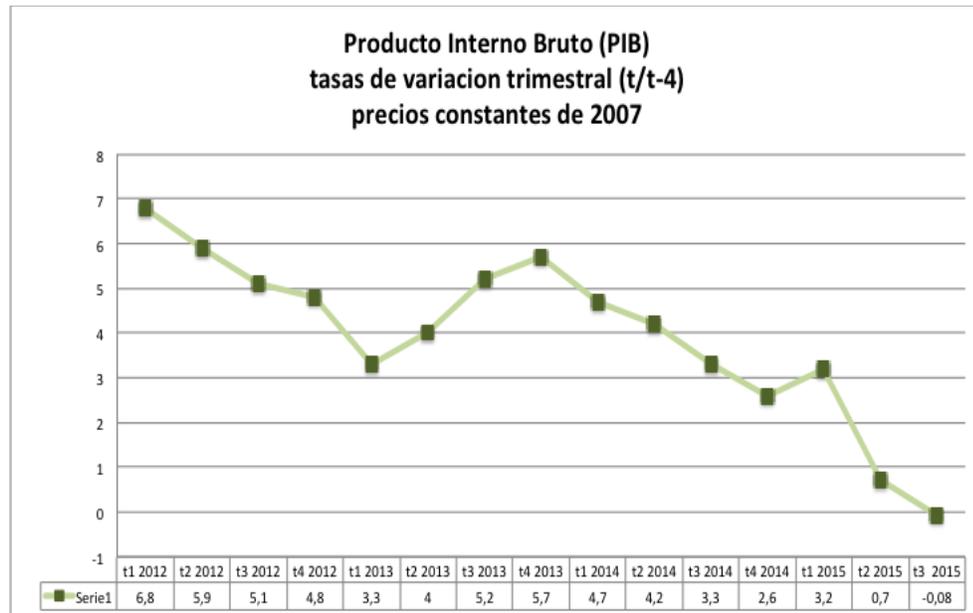
## **Producto Interno Bruto**

Según datos del Banco Central el PIB en Ecuador para el tercer trimestre del 2015 ha tenido un decremento de -0,08; sin embargo, la economía ecuatoriana registró un crecimiento acumulado en los tres trimestres de 2015 del 1.1%, respecto a igual período del 2014, según lo explica este crecimiento económico está dado por la economía no petrolera, la misma que ha venido sosteniendo el crecimiento económico del país por 22 periodos. Dentro de las variables macroeconómicas que han formado parte fundamental del crecimiento del PIB se encuentran el gasto de consumo final de los hogares aportando 1,18 puntos porcentuales, el gasto de consumo final del gobierno con 0,65 puntos y las exportaciones con 0,09 puntos; el aporte del sector petrolero para este periodo ha sido negativo (-0,45 puntos porcentuales), tendencia que se mantiene desde el tercer trimestre del 2014 debido a la caída en el precio del petróleo. El PIB en valores constantes toma un valor de USD 17, 596 millones.

En cuanto al segundo trimestre del año 2015 las actividades que contribuyen positivamente a la variación del PIB son principalmente: administración pública y defensa (0,11%); enseñanza (0,07%); manufactura (0,05%); suministro de electricidad y agua (0,05%). Las actividades de alojamiento y servicio de comida presentan una puntuación negativa de 0,03%. Para la variación anual entre las actividades que contribuyeron están: actividades profesionales 0,46 puntos porcentuales; enseñanza 0,37, manufactura 0,29; comercio 0,24; administración pública 0,24. Las actividades de alojamiento y servicio de comida adquieren una puntuación igualmente negativa de -1,7 puntos.

El siguiente gráfico muestra la variación del PIB por trimestres desde el año 2012.

### Ilustración 7: Producto Interno Bruto: tasas de variación trimestral



Fuente: Banco Central

Realizado por las autoras

Otros datos relevantes para la economía del país disponibles en la página del Banco Central son el precio del barril del petróleo que al 31 de diciembre del 2015 se encontró en 37,04 USD, el valor correspondiente al riesgo país para el mismo mes es 1266 el mismo que se entiende como un índice que refleja la variación de los precios de títulos de bonos de mercados emergentes negociados en moneda extranjera. Por su parte el índice bursátil Dow Jones que calcula un precio promedio ponderado de las 30 compañías más grandes de las industrias registradas en la bolsa de New York asigna para Ecuador al mes de diciembre un valor de 17425,03.

La tasa de interés activa a diciembre del 2015 es del 9,12% y la tasa de interés pasiva es del 5,14%. La canasta familiar básica para diciembre del 2015 tiene un costo de 691,37 dólares y la distribución del ingreso a esa fecha es de 660,80 dólares por lo que hay una restricción en el consumo de 30,57 dólares; para Cuenca el costo actual en dólares de la canasta básica es de 704,70 valor que comparado con la distribución del ingreso muestra una restricción de consumo de 43,90 dólares.

## **Impuestos**

En Ecuador cualquier organización que obtenga ingresos gravables está sujeta a prestación de impuestos, los mismos que varían de acuerdo a la industria y tipo de actividad en la que se encuentren; de manera general hay dos impuestos básicos que son el impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado.

El impuesto a la renta para el año 2015 es del 22% sobre los ingresos de una empresa una vez que se han retirado costos, gastos y participación para los trabajadores (15%). Las empresas que realicen reinversión para maquinaria, investigación y compra de otros bienes relacionados con la actividad productiva pueden reducir 10 puntos de la tarifa a pagar, consecuentemente deberán realizar el aumento de capital correspondiente.

Por otro lado, el impuesto al valor agregado grava el valor de transferencia de dominio de diferentes bienes y servicios en las distintas etapas de su comercialización con una tarifa del 12% y del 0% según se disponga en el listado realizado por el SRI, este valor se calcula sobre el valor total de la factura; determinados servicios están autorizados a cobrar un 10% extra por concepto de propina.

## **Análisis Social**

El Grupo de Investigación en Economía Regional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cuenca (2015) efectuó el boletín No 3 del Observatorio Económico Nacional con el título de: Análisis Sociodemográfico del Ecuador y sus provincias, el mismo que ejecuta un estudio de los datos publicados por: el INEC, la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV 2006-2014), la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo; (ENEMDU 2007-2014) que ha servido para concluir con los siguientes puntos:

La población total del Ecuador que se estimó que para este año fue de 16.278.844 habitantes existiendo un predominio del género femenino con el 50,47%; también se puede observar el incremento en el rango de edades desde los 25 hasta los 69 años, es decir

Ecuador cuenta con una población relativamente joven dando como consecuencia la edad promedio de 29 años.

Otro factor analizado que es muy importante es la tasa de analfabetismo, teniendo una reducción de 7,92% a 5,78%, siendo la provincia que más ha colaborado con esto es Chimborazo pues ha bajado su tasa de analfabetismo de 19,75% a 10,01%.

En cuanto a la salud podemos decir que las posibilidades de la población de obtener un seguro público a nivel nacional han aumentado pasando de 43,56% en el 2006 a 66,39% en el 2014, teniendo a las provincias de Pichincha y Napo con un mayor incremento siendo en el 2006 de 51,76% y 46,26% y en el 2014 de 79,42% y 74,55% respectivamente.

La pobreza del Ecuador a nivel nacional también ha disminuido pues en el 2007 era de 38,5% y en el 2014 fue de 25,8 % y la pobreza extrema también paso lo mismo pues en el 2006 fue de 13% y en el 2014 de 5,7%. Uno de los indicadores que nos ayudan a medir la desigualdad por consumo es el denominado índice de Gini (Medina, 2001) (citado por el Grupo de Investigación en Economía Regional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cuenca, 2015) teniendo como resultado a nivel nacional una reducción de la desigualdad de 0,457 en el 2006 a 0,4077 en el 2014.

También hay que considerar dentro de este análisis social el comportamiento de los clientes, el mismo que según Hernández es fiel a una marca si la asocia con la calidad, creando relaciones muy estrechas con las empresas siendo beneficioso para cualquier negocio. (S.f)

### **Análisis Tecnológico**

Internacionalmente, para el año 2015 “Ecuador fue el único país excluido del Informe Global de Tecnología, elaborado por el Foro Económico Mundial” (El Comercio, 2015). Este reporte incluye 143 países y toma en cuenta aspectos como aprovechamiento sustentable de las tecnologías de la información como aporte para la sociedad en general.

Como lo informa el INEC, Ecuador ha iniciado el registro de información sobre ciencia y tecnología el año 2011 realizando las primeras encuestas a instituciones de educación superior, hospitales, empresas públicas y privadas entre otras. Las encuestas para ciencia y tecnología requerían información sobre el personal dedicado a ciencia y tecnología, infraestructura, proyectos y actividades orientadas a la investigación y difusión del conocimiento científico y técnico; por su parte las encuestas de innovación recogieron información sobre el nivel de innovación en los productos y los procesos, datos sobre protección a la propiedad intelectual e impacto de las innovaciones en la sociedad. En este estudio se obtuvo que el gasto total en ciencia, tecnología e innovación fue de 1210,53 millones para el 2011 fijando una meta de incremento del 1,5% del PIB para cada año una vez que se evaluaron las condiciones del país y disponibilidad de recursos para este fin.

Del porcentaje total de investigadores (3743) los destinados a ciencias agrícolas es del 11,4% para el 2011. El mayor porcentaje para innovación es para el sector de los servicios con el 27,70% y según el tipo de innovación las encuestas han mostrado que la mayoría de empresas han innovado en procesos (36,88%), el segundo lugar es para la innovación en productos (36,21%), la diferencia en porcentaje corresponde a innovación en comercialización e innovación organizacional.

En cuanto a la innovación en productos la mayoría de las empresas (43,43%) introdujeron un servicio significativamente mejorado, el 31,39% un bien significativamente mejorado, el 26,90% un servicio nuevo y el 20,41% un bien nuevo. El 2,56% de ingresos en ventas fueron destinados a actividades de innovación de productos o procesos, lo que principalmente se logró con adquisición de maquinaria y equipos, en segundo lugar, están la capacitación del personal. En el 2011 el 67% de las actividades son financiadas con recursos propios de la empresa.

De las empresas encuestadas el 89,96% afirma que el objetivo principal de innovación es el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios, sitúan en segundo lugar como objetivo la capacidad para producir bienes o servicios, en tercero incrementar la participación de mercado y cuarto aumentar la variedad de bienes y servicios, sus porcentajes son 82,67%, 81,75% y 80,79% respectivamente.

El tipo de tecnología necesaria para la implementación de un servicio de cafetería es básica y está disponible en Ecuador, la competencia opera con tecnología de la oferta ecuatoriana desarrollada en el exterior; sin embargo, el uso de un software avanzado que permita registrar datos históricos por cliente y dar información promedio sobre el consumo de productos entre otros datos importantes pues el costo de este tipo de software es por lo general alto.

## Análisis FODA

**Tabla 3: Matriz FODA**

### Factores Internos

#### Fortalezas

- El planteamiento de modelo de negocio *Fast Service* es totalmente nuevo e innovador dentro de la ciudad.
- Conocimientos que serán aplicados en las diferentes áreas de la organización.
- Contamos con autofinanciamiento para poder cumplir con el plan de negocio.
- Contamos con un estudio de mercado que nos permite conocer los gustos

#### Debilidades

- La empresa como es nueva, no cuenta con posicionamiento.
- No se cuenta con el personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa.
- Falta de conocimientos en gastronomía de las propietarias.
- La empresa no cuenta con local propio.

y preferencias de nuestros potenciales clientes.

- El enfoque de mercado va hacia un segmento el cual no se ve afectado en gran medida por las variaciones económicas.
- El servicio tiene características que lo diferencian de la competencia.
- La necesidad de recursos humanos no es mayor.
- La empresa tiene un enfoque a la calidad del servicio y del producto.
- La empresa tiene un enfoque a las necesidades del cliente.
- Se contará con una planificación estratégica.
- Habilidad para manejar recursos tecnológicos.
- Falta de experiencia laboral por parte de las propietarias del negocio.
- Se enfoca únicamente en un segmento alto y medio alto.

## **Factores Externos**

## Oportunidades

- Dentro de la ciudad de Cuenca podemos encontrar todos los recursos necesarios.
- Las bebidas de café y té están muy relacionados con el estilo de vida, la cultura y tradiciones de la ciudad.
- La competencia no ofrece productos con valor agregado.
- Dentro del país podemos contar con uno de los mejores cafés del mundo y con proveedores nacionales de todos los productos que necesitamos.
- Existencia de un gran número de proveedores.
- Incremento del mercado potencial por turismo y residencia de extranjeros en la ciudad.

## Amenazas

- Competencia de cafeterías en Cuenca dirigidas al mismo segmento que *IL Cafetto* se dirige.
- Productos ofrecidos pueden ser sustituidos fácilmente por otros.
- La residencia de extranjeros en la ciudad encarece los precios de los productos y servicios disminuyendo la capacidad adquisitiva de los cuencanos.
- Barreras de entrada bajas.
- Baja accesibilidad a créditos.
- Competencia directa con Melatte.
- Inestabilidad legal y política.

- La sociedad cuencana con frecuencia busca espacios de esparcimiento y diversión.
- Creciente uso de redes sociales.
- Posibilidad de futura expansión a otros lugares de la ciudad.
- Dificultad de complacer las preferencias de todo el segmento de mercado debido a la amplitud de edades.

Realizado por las autoras

## **Cinco fuerzas de Porter**

### **Estrategia genérica de Porter**

Implementar el modelo de negocio *Fast Service* dentro de las operaciones de la cafetería *IL Cafetto*.

En el proyecto que se está ejecutando se realizará una estrategia de diferenciación debido al modelo de negocio *Fast Service*, lo que permitirá que los clientes perciban al negocio con características únicas; el enfoque de diferenciación estará dirigido a la rapidez en el proceso de atención al cliente, teniendo en cuenta atributos que son importantes para los consumidores, en este caso el tiempo.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores cuentan con un bajo poder de negociación, en Cuenca hay gran cantidad de organizaciones y entidades que pueden brindar los recursos necesarios para la operación de la empresa; además, el costo de cambio de proveedor no es significativo. Debido a la cultura de la ciudad es posible realizar negociaciones en función de la cantidad comprada para obtener la mejor calidad de recursos a un precio favorable para la empresa.

Generalmente en Cuenca, lograr relaciones redituables con los proveedores permite obtener los insumos a un mejor precio.

### **Poder de negociación de los clientes**

Se cree que en un inicio el poder de negociación de los clientes es alto pues los productos sustitutos son variados y al cliente no le cuesta nada en lo absoluto escoger otra marca de la competencia que le brinde este servicio; además son variadas las actividades de socialización que pueden realizarse.

Sin embargo, esta situación se enfrentará con la diferenciación del servicio que se ofrece, lo que disminuirá el poder de negociación de los clientes hasta que éste sea bajo pues los precios son establecidos teniendo en cuenta varios factores, entre ellos, el precio establecido ya por el mercado y la competencia dirigida al mismo segmento, al tener una gran cantidad de potenciales clientes no se genera una dependencia de consumidores específicos por lo que individualmente no tienen capacidad de influir directamente sobre los precios establecidos.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Para la cafetería *IL Cafetto* la amenaza de los productos sustitutos es alta pues existe una gama de productos que pueden satisfacer la misma necesidad y deseo de los clientes. Bebidas a base de café se ofrecen en casi todo tipo de restaurantes en la ciudad al igual que sus acompañantes tanto en productos de sal como de dulce; por otro lado, hay diferentes actividades de esparcimiento que pueden reemplazar al servicio que *IL Cafetto* ofrece.

### **Amenaza de los nuevos entrantes**

Para la creación de un nuevo negocio con características similares a *IL Cafetto* el monto de la inversión no es significativo por lo que es posible conseguir financiamiento, la tecnología dentro de este tipo de negocios es básica por lo que se encuentra fácilmente en el mercado, las recetas que pueden incluirse dentro del menú se las puede encontrar con facilidad en internet; además, no existe legislación fuerte que proteja en gran medida la

idea de negocio como tal, en cuanto a costos no se podría hablar en un principio de economías de escala por lo que no se genera una ventaja competitiva en este aspecto. Por lo dicho, la amenaza de nuevos entrantes al mercado es alta.

### **Rivalidad entre la competencia**

Dentro de las empresas que ofrecen este servicio la rivalidad es alta, sobre todo entre aquellas que ya tienen cierto posicionamiento en el segmento de mercado al cual también se dirige *IL Cafetto*; esta rivalidad se da directamente solo con Melatte e indirectamente con: el café del parque, café Austria, dulce y cremoso, el café de la vaca, la heladería frutilados y el café - restaurante Goza.

**Ilustración 8: Resumen de las 5 fuerzas de Porter para IL Cafetto**



Realizado por las autoras

# **Capítulo III**

## **Investigación de mercado**

**Análisis de la oferta**

El análisis de la oferta se ha realizado mediante la recopilación de datos en diferentes fuentes para obtener información completa que sea útil dentro de esta parte del análisis; esto ha permitido determinar claramente las condiciones en las cuales se presenta al mercado este servicio con sus respectivos productos.

Dentro de esta parte del estudio de mercado se ha incluido la siguiente información: competencia más importante, una descripción general para cada una, su localización, calificación por organización, número de trabajadores y de locales, horarios de atención y precio de los productos.

**Competencia:** en Cuenca existe un gran número de cafeterías, sin embargo, no todas ellas se dirigen al mismo segmento de mercado al cual *IL Cafetto* quiere dirigirse por lo que para la determinación de nuestra competencia se realizó un grupo focal conformado por cuatro mujeres y cuatro hombres de distintas edades, los mismos que determinaron nuestros competidores más importantes. El grupo focal se realizó el día 5 de enero del 2016 mediante una pregunta abierta en la que a partir de una explicación del segmento al cuál se dirige *IL Cafetto* se pidió identifiquen a la competencia más importante.

**Descripción:** la descripción general que se incluye para cada uno de los competidores fue realizada a partir de la información proporcionada por los diferentes miembros del grupo focal de acuerdo con sus experiencias en los diferentes locales y la información disponible en las diferentes páginas oficiales de cada uno de los competidores.

**Localización:** la localización para cada uno de los competidores fue tomada de las páginas oficiales de cada restaurante o cafetería.

**Calificación:** la calificación para cada competidor ha sido evaluada sobre cinco puntos dentro de los cuales se tienen en cuenta cuatro factores: comida, servicio, relación calidad/precio y ambiente. Esta información fue obtenida de la página Tripadvisor.com y de Facebook, siendo ambas, páginas en las cuales los clientes pueden valorar los diferentes aspectos y otorgar una calificación sobre 5 puntos. Se ha incluido también el total de opiniones que han dado esa calificación, de manera que se pueda tener una apreciación más real sobre la misma.

**Número de trabajadores:** la cantidad de empleados por local se obtuvo mediante una entrevista al encargado el local; este número excluye a los empleados de la parte administrativa, mostrando solamente aquellos que se encuentran preparando el producto y atendiendo al cliente.

**Número de locales:** la cantidad de locales en la ciudad de Cuenca se obtuvo en la entrevista al encargado el local.

**Horarios de atención:** para la mayoría de los casos los horarios de atención están disponibles a la vista del cliente en los locales o en sus páginas web; sin embargo, en algunos de ellos esta información obtuvo durante la entrevista al encargado del local.

**Precio de los productos:** los precios para los diferentes productos se obtuvieron de visitas realizadas a cada uno de los locales, estos precios incluyen los impuestos que se deben pagar: 12 % de IVA y 10 % de servicio; es decir, representa el precio final que debe ser cancelado por el consumidor. Para poder definir los productos que serán estudiados se analizaron las diferentes cartas, se seleccionaron aquellos productos que se ofrecían en la mayoría de los establecimientos y que son los básicos que se espera brindar en *IL Cafetto*. Para cada producto escogido se realizó un gráfico de barras; las barras corresponden de manera ordenada de izquierda a derecha a los diferentes competidores enlistados en la tabla. Las barras de color rojo representan al competidor que tiene el mayor precio para ese producto mientras que las barras de color verde muestran el competidor que tiene el menor precio para dicho producto; además, se ha calculado un promedio de los 7 competidores, el mismo que se muestra en la última columna. Se ha dejado el espacio en blanco si la cafetería o restaurante no contaba con el producto señalado.

Los resultados de la información obtenida (Ver anexo 6) se presentan en las siguientes tablas de datos.

**Tabla 4: Características de la competencia**

Nombre de la organización:	Descripción	Dirección	Número de locales	Horarios de atención	Calidad	Opiniones	Número de trabajadores
<b>Café Austria</b>	Este café pone a disposición de sus clientes una carta surtida que ofrece desde simples cafés hasta un menú muy completo para la hora del almuerzo en medio de un ambiente con decoración típica de los cafés europeos.	Hermano Miguel 8-81 y Simón Bolívar	1	Domingo a lunes: 8h00-20h00	3.5/5	165	11
<b>Melatte</b>	Melatte ofrece a sus clientes un ambiente moderno en el cual se puede disfrutar de un café acompañado de bocados de sal y de dulce que se sirven inmediatamente después de realizar el pedido. Sus precios son bastante cómodos.	Av 12 de Abril y Augustin Cueva	2	Lunes a viernes de 9h00 a 21h00; domingo de 9h00 a 19h00	4.7/5	28	10
<b>Goza</b>	Goza al ser un café restaurante ofrece a sus clientes una serie de platos internacionales en dos ambientes acogedores; ubicado en una de las calles mas visitadas por quienes buscan lugares de esparcimiento.	Calle Largo y Borrero esquina	1	Lunes a miércoles: 8h00 a 22h00; jueves: 8h00 a 23h00; viernes a sábado: 8h00 a 1h30; domingo de 8h00 a 21h00.	4.3/50	1296	30
<b>Dulce y cremoso</b>	Una marca ecuatoriana ofrece a sus clientes una variedad bastante amplia en postres acompañado de diferentes bebidas, desayunos y sánduches a precios bastante cómodos en medio de un amplio local y un ambiente que da comodidad a consumidores de diferentes edades.	Manuel J Calle y Cornelio Merchan	1	Lunes a Viernes de 8h00-22h00; sábado de 9h00 a 22h00; Domingo de 8h00 a 13h00 y de 4h00 a 8h30	4.5/5	9	12
<b>Café de la vaca</b>	Este restaurante ofrece comida tradicional ecuatoriana; en sus platos se sirven porciones abundantes con ciertos detalles que decoran los platos; las recetas se realizan a base de productos orgánicos, frescos y naturales al momento de servir. Ofrece a sus clientes música en vivo y obras de teatro.	Gonzalo Cordero y Juan Ñíguez	1	Lunes, martes, miércoles y miércoles de 8h00 a 21h00; jueves, viernes y sábado de 8h00 a 22h00; domingo de 8h00 a 16h00	3.5/5	227	10
<b>Frutillados</b>	Esta heladería ofrece un variado menú tanto de postres como platos de sal, son característicos de esta heladería los dulces típicos cuencanos que pueden ser acompañados con cafés simples, jugos batidos o su variada gama de helados. Ofrece un ambiente tranquilo y un servicio con gente muy amable.	Avenida Remigio Crespo Toral	2	Domingo a lunes: 11h00 a 21h00	41032	47	15
<b>El café del parque</b>	El café del parque se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, brinda un ambiente tradicional y acogedor pues cuenta con mesas y sillas de madera; trata de hacer sentir especial a cada persona que lo visita, ya que , cuenta con un personal de primera que están dispuestos con el mayor agrado a atender cualquier necesidad. Brinda un ambiente único al presentar los productos en forma de periódico en el cual se encuentran publicaciones de noticias y publicidad; su menú es bastante extenso al contar con sandwiches, cafés, platos fuertes, desayunos, postres entre otros.	Benigno Malo 9-17 y Simón Bolívar	1	Domingo y lunes 7h00-20h00; martes, miércoles, jueves, viernes y sábado 7:00-23:00	4.3/5	21	12

Realizado por las autoras

**Tabla 5: Análisis de los precios de las bebidas la competencia**

Competencia:	Café del parque	Café Austria	Cafetería Goza	Heladería Frutilados	Dulce y cremoso	Café de la vaca	Melatte	Gráfico de barras por producto	Promedio	Interpretación
<b>Bebidas</b>										
Té	1,25	1,5	1,5	1,5	1,7	2,3	1,1		1,6	El Café de la vaca tiene el precio mas alto (\$2,30) en este producto y el precio mas bajo es el de Melatte (\$1,10).
Americano	1,7	1,5	1,5	1,65	1,7	1,53	1,6		1,6	El café del parque y Dulce y cremoso tienen el precio mas alto para este producto (\$1,70) mientras que el precio mas bajo es de Café Austria y Goza (1,50).
Capuccino	2,25	2,5	1,95	2,45	2,25	2,73	1,99		2,3	El Café de la vaca tiene el precio más alto para este producto (\$2,73) mientras que el más bajo lo tiene Melatte Goza (\$1,95).
Mocaccino	2,25	2,75	2,4	2,6	2,7	2,92	1,9		2,5	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$2,92) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$1,90).
Expreso	1,2	1,5	1,5	1,5	1,6	1,53	1,1		1,4	Dulce y cremoso tiene el precio más alto en este producto (\$1,60) y el precio mas bajo lo tiene (\$1,10).
Chocolate	2,25	2,5	2,9	2,5	2,9	3,2	1,9		2,6	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$3,20) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$1,90).
Ice coffee		3,5	2,2		3,75	5,48	1,9		3,4	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$5,48) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$1,90).
Frappe de Capuccino	3,5	2,75	3,8	3,8	3,3	2,7	1,9		3,1	Goza y Frutilados tienen el precio más alto para este producto (\$3,80); el precio mas bajo lo tiene Melatte (\$1,90).
Frappe de Mocaccino	3,5		3,8	3,95	3,3		1,9		3,3	Frutilados tiene el precio más alto en este producto (\$3,95) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$1,90).
Batido de frutas	4,3		2,7	3,5	3,2	5,29			3,8	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$5,29) mientras que el precio más bajo lo tiene Goza (\$2,70).
Milkshake	3,5	3,5	3,3	3,9	3,35	5,46			3,8	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$5,46); el precio más bajo lo tiene Goza (\$3,30).
Jugos Naturales	1,9	2	2,3	2,4	2,6	3,7			2,5	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$3,70) mientras que el precio más bajo lo tiene el café del parque (\$1,90).

Realizado por las autoras

**Tabla 6: Análisis de los precios de los complementos de la competencia**

Competencia:	Café del parque	Café Austria	Cafetería Goza	Heladería Frutilados	Dulce y cremoso	Café de la vaca	Melatte	Gráfico de barras por producto	Promedio	Interpretación
<b>Postres</b>										
Cheescakes	3,75	3	4,9	2,5	3,1	4,56	2,5		3,5	El precio más alto en este producto lo tiene Goza (\$4,90) y el precio más bajo es de Melatte y Frutilados (\$2,50).
Pies					3,1	4,56	2		3,2	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$4,56) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$2,00).
Torta	3,2	3	4	2,9	3,5	4,56	2,5		3,4	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$4,56) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$2,50).
<b>Sánduches</b>										
Capresse	4,05	3,75	5,8	3,5	5,15	6,29	2,5		4,4	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$2,92) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$1,90).
Mixto	4,5	2,75	5,6	3,5	3,7	4,84	2,5		3,9	El precio más alto en este producto lo tiene Goza (\$5,60); el precio mas bajo lo tiene Melatte (\$2,50).
Pollo	4,91	6,5	7,9	5,5	3,7	10,55	3		6,0	El Café de la vaca tiene el precio más alto en este producto (\$10,55) mientras que el precio más bajo lo tiene Melatte (\$3,00).
<b>Otros</b>										
Humitas					2,6				2,6	Este producto solo se encuentra disponible en Dulce y cremoso a un precio de \$2,60.

Realizado por las autora

## **Análisis de la demanda**

### **Resultados del grupo focal**

Los participantes de este grupo focal fueron cuatro hombres y cuatro mujeres de edades entre los 18 y los 26 años, todos ellos estudiantes universitarios. El grupo focal se realizó el día 8 de enero del 2016 en la Universidad del Azuay; los temas que se trataron fueron básicamente aquellos tomados en cuenta para la encuesta (ver anexo 7), en un inicio se guió la conversación indicando la pregunta o el tema sobre el cuál se requería su opinión, todos los integrantes participaban en orden en un inicio, después podían todos sugerir más ideas. De esta investigación se obtuvieron las siguientes sugerencias:

**Ubicación:** debe estar situado en un lugar de fácil acceso; se sugiere un lugar alejado, que tenga vista a la ciudad o en su defecto que esté ubicado en el sector del estadio o Remigio Crespo. Añadieron que lo realmente importante es que no haya tráfico en el lugar en cuál se encuentre y que se consiga parqueadero con facilidad.

**Respecto de la cafetería:** señalaron que la decoración y el ambiente son muy importantes, así como la limpieza, la rapidez en el servicio y la calidad del producto, es importante señalar que todos situaron al precio como un factor “no tan importante si el producto y el ambiente son buenos”. Se sugiere tener muy en cuenta la implementación de diferentes ambientes, uno sin conexión a internet, otro de ellos al aire libre, pues señalan que éste es muy llamativo, en especial las terrazas. Dicen, además, que el ambiente debe denotar tranquilidad, pues, para ellos representan que cafetería es sinónimo de las palabras tranquilidad y relajación, por lo que la música que se reproduzca debe ser clásica o pop moderno muy ligero, de manera que se pueda leer o trabajar. Comentan que de haber juegos de mesa estos deben ser separados del área de trabajo y lectura.

**Tiempo de permanencia en la cafetería:** todos los participantes coincidieron en que, si bien la rapidez en la atención es importante, la gente por lo general permanece en el local entre 30 minutos y dos horas, pues generalmente van acompañados de amigos.

**Precio:** se sugirió que el precio de un café y un acompañante no excedan los \$8 dólares, pues, explicaron que es una comida entre la mañana o por la tarde que no reemplaza las comidas principales y que de exceder este valor no tendría gran demanda en especial de los jóvenes estudiantes.

**Menú:** para el menú se ha sugerido que existan opciones tanto de sal para picar y sánduches como opciones de dulce, además de algo tradicional y típico como las humitas y tamales. Se sugiere que haya una panadería dentro del café, helados innovadores, *milkshakes*, empanadas, frutas; dentro de este aspecto se mencionó que se considere la posibilidad de realizar un café-bar. Se añadió que el producto sea realizado con materia prima hecha en Ecuador, especialmente el café. Se piden opciones para vegetarianos, para personas con diabetes y en general un menú saludable.

#### **Otras Sugerencias:**

Se menciona una fusión entre lo tradicional y el nuevo modelo *Fast Service* con un toque moderno. Implementando el nuevo modelo de atención al cliente, pero conservando el ambiente algo tradicional.

Se sugiere que se forme un lugar de socialización con otras personas y otras culturas.

Se propone que haya una alianza con algún parqueadero cercano en el caso de que no exista uno en el lugar para no asumir costos extras.

Se menciona que cada semana se debería sacar un producto nuevo, pues esto llama mucho la atención.

Se menciona que por lo general no se visita una cafetería por las noches, a menos que sea un café-bar

#### **Realización de las Encuestas**

### **Cálculo de la muestra**

Para obtener la muestra se calculó en primer lugar la población del estudio a partir de la segmentación de la siguiente manera: a partir de la población total de cuenca en el año 2015 que fue de 580.706, se extrajo la población correspondiente al 53,80 %; porcentaje de edades entre los 15 y los 69 años, obteniendo como resultado 312419,828; éste resultado se multiplicó por el % de nivel socioeconómico de A (1,9 %) y B (11,2 %) = (13,10 %), pues estamos dirigidos a dos clases socioeconómicas, medio alta y alta respectivamente. A continuación, se presentan los datos y el cálculo:

<b>Población de Cuenca en el 2015</b>	580.706
---------------------------------------	---------

<b>Rango de edad</b>	<b>%</b>
65-69	2,50%
60-64	2,90%
55-59	3,40%
50-54	4,00%
45-49	4,80%
35-39	5,20%
30-34	5,90%
25-29	6,90%
20-24	8,50%
15-19	9,70%
total	53,80%

<b>Población de Cuenca entre los 15-69 años</b>	$580706 * 53,80\% = 312419,828$
---	---------------------------------

<b>% de nivel socioeconómico de A (1,9%) y B (11,2%)</b>	$*13,10\%$
--	------------

<b>Población total</b>	$= 40,927$
------------------------	------------

Con este resultado calculamos la muestra a través de aplicación de la siguiente fórmula con un 95% de confianza y un error máximo permitido del 5%, la desviación estándar es de 0,5.

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

**Dónde:**

Nivel de confianza =	95%
Error permitido (e) =	5%
Desvest de la población =	0,5
Tamaño de la población (N) =	40927
z =	1,96

$$n = \frac{40927 * 0,5^2 * 1,96^2}{(40927 - 1) * 0,05 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

**n = 381**

**Resultados obtenidos**

Las encuestas (Ver anexo 7) fueron realizadas por medio del programa online encuesta y tabuladas por el mismo. La distribución de las encuestas se realizó por correo electrónico y vía Facebook, los resultados de las mismas se presentan a continuación.

**1. ¿Qué tan seguido visitas una cafetería? (escoge 1 opción)**

### Ilustración 9: Tabulación pregunta 1

Número de participantes: 382

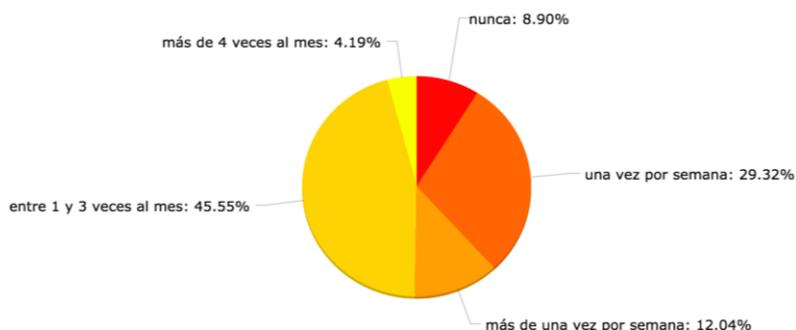
34 (8.9%): nunca

112 (29.3%): una vez por semana

46 (12.0%): más de una vez por semana

174 (45.5%): entre 1 y 3 veces al mes

16 (4.2%): más de 4 veces al mes



Realizado por las autoras

Este gráfico nos muestra que de las 382 personas encuestadas el 45,55 % respondieron que asisten a una cafetería entre 1 y 3 veces al mes, también exigieron personas que señalaron que nunca van a una cafetería representando el 8,9 % del total de la muestra.

### 2. ¿En dónde preferirías que la cafetería se encuentre ubicada? (escoge 1 opción)

### Ilustración 10: Tabulación pregunta 2

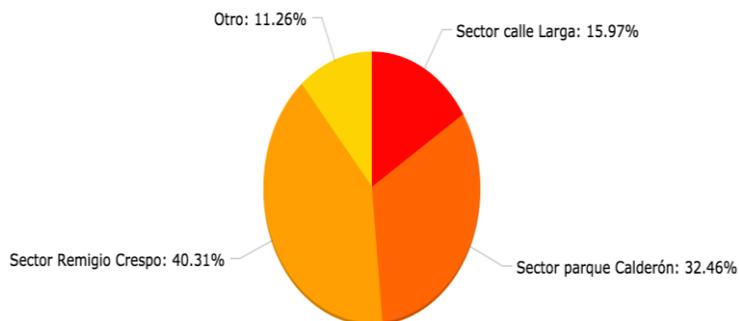
Número de participantes: 382

61 (16.0%): Sector calle Larga

124 (32.5%): Sector parque Calderón

154 (40.3%): Sector Remigio Crespo

43 (11.3%): Otro



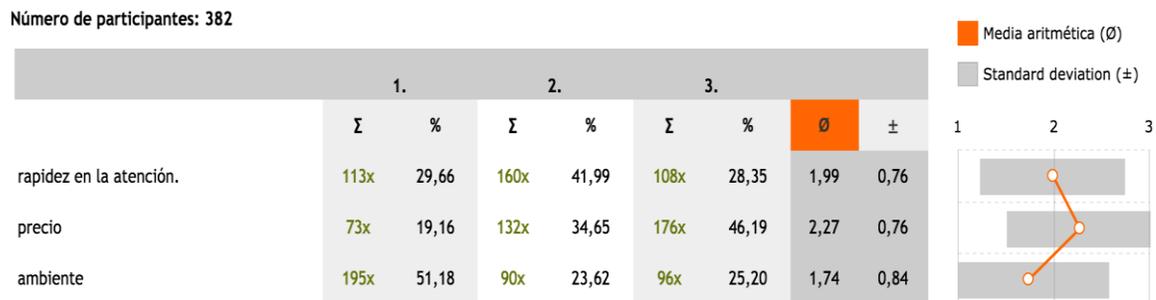
Realizado por las autoras

Podemos ver en el gráfico que la mejor ubicación de la cafetería sería el Sector Remigio Crespo con un porcentaje de aprobación del 40,31 % y la segunda alternativa sería el Sector del parque Calderón con un porcentaje del 32,46 %; el 11,26 % de las personas decidieron optar por sugerir lugares, los mismos que serán tomados en cuenta para la ubicación definitiva de la cafetería. Entre las sugerencias se incluyen:

Avenida Don Bosco, puente roto, Universidad de Cuenca, Universidad del Azuay, Parque de la madre, avenida Solano, el estadio, Monay, Primero de Mayo, periferias de la ciudad, Milenium Plaza, sector Oro Verde, plaza San Sebastián, Sector El Vergel.

- 3. ¿Cuándo vas a una cafetería a qué le das más importancia? Por favor, califica del 1 al 3 en donde 1 es lo más importante para ti y 3 lo menos importante.**

**Ilustración 11: Tabulación pregunta 3**



Realizado por las autoras

Las personas encuestadas respondiendo a esta pregunta expusieron que en primer lugar le dan mayor importancia al ambiente de la cafetería, el segundo puesto es para la rapidez de la atención, y en tercer lugar está el precio, éstos resultados son congruentes con el segmento de mercado al cual está dirigido *IL Cafetto*.

- 4. ¿Cuánto tiempo permaneces en la cafetería? (escoge 1 opción)**

## Ilustración 12: Tabulación pregunta 4

Número de participantes: 382

7 (1.8%): prefiero comprar para llevarlo

10 (2.6%): menos de 20 minutos

90 (23.6%): de 20 a 30 minutos

197 (51.6%): entre 30 minutos y una hora

78 (20.4%): más de una hora



Realizado por las autoras

Analizando el gráfico se puede decir que más de la mitad de las personas prefieren permanecer en la cafetería entre 30 minutos y una hora con un porcentaje del 51,6 %, el 23,6 % contestaron que prefieren estar de 20 a 30 minutos y el 20,4 % que desean estar más de una hora; todos estos resultados nos muestran que las personas van a una cafetería con la intención de despejar la mente en medio de un ambiente agradable como lo manifestaron anteriormente. Solamente el 2,6% tarda menos de 20 minutos y 1,8% quisiera comprar para llevar.

### 5. ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por un café y un acompañante?

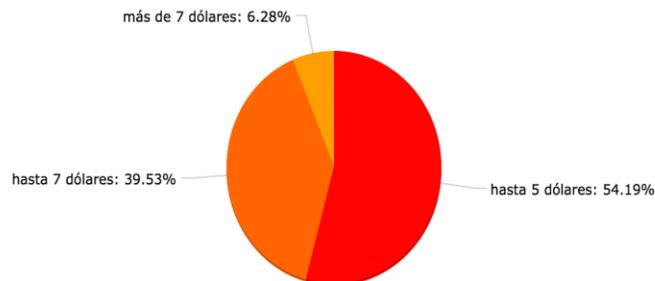
## Ilustración 13: Tabulación pregunta 5

Número de participantes: 382

207 (54.2%): hasta 5 dólares

151 (39.5%): hasta 7 dólares

24 (6.3%): más de 7 dólares



Realizado por las autoras

De ésta pregunta se pudo conocer que el precio que las personas estarían de acuerdo a pagar con mayor agrado es de 5 dólares por un café y un acompañante, con un porcentaje del 54,2 % y el 39,5 % de las personas contestaron que estarían dispuestos a pagar hasta 7 dólares, siendo estos resultados los más sobresalientes.

**6. ¿Generalmente, con qué prefieres acompañar tu bebida de café? (Selecciona una opción)**

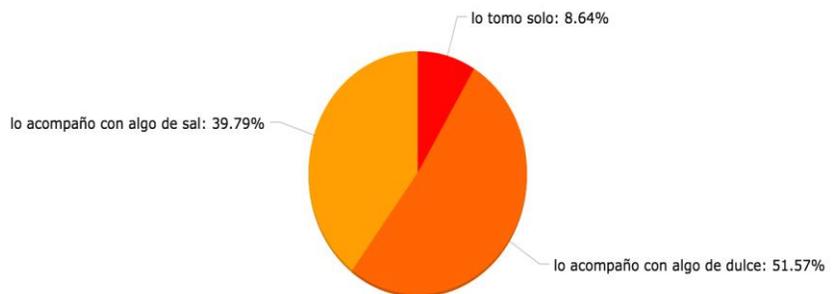
**Ilustración 14: Tabulación pregunta 6**

Número de participantes: 382

33 (8.6%): lo tomo solo

197 (51.6%): lo acompaño con algo de dulce

152 (39.8%): lo acompaño con algo de sal



Realizado por las autoras

Es importante también conocer con qué tipo de acompañante las personas prefieren consumir el café, y se obtuvo que el 51,6 % de las personas prefieren acompañarlo con algo dulce y el 39,79 % con algo de sal, también otras, expusieron que prefieren tomarlo solo, representando el 8,6 % de las personas encuestadas.

**7. ¿Qué tipos de alimentos además del café te gustaría encontrar? (puedes seleccionar más de una opción)**

### Ilustración 15: Tabulación pregunta 7

Número de participantes: 382

	jugos naturales		Tés		Batidos de frutas		Milkshakes		Frutas		Postres		Sanduches	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Alimentos	230x	60,21	126x	32,98	178x	46,60	212x	55,50	95x	24,87	206x	53,93	258x	67,54

Las personas aprobaron que en la cafetería exista los siguientes tipos de alimentos: sánduches el 67,54 %, jugos naturales el 60,21 %, milkshakes<sup>1</sup> el 55,50 %, postres el 53,93 %, batidos de frutas el 46,60 %, té el 32,98 % y frutas con el menor porcentaje de 24,87 %.

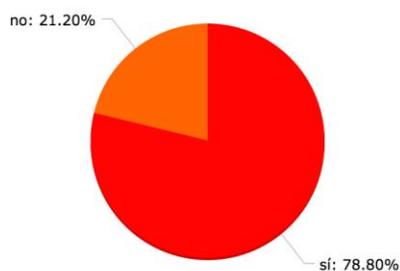
### 8. ¿Te gustaría que haya un área separada para estudio o lectura?

### Ilustración 16: Tabulación pregunta 8

Número de participantes: 382

301 (78.8%): sí

81 (21.2%): no



Realizado por las autoras

Este gráfico nos muestra que el 78,80 % de las personas encuestadas quisieran tener un área separada para estudio o lectura.

<sup>1</sup> Milkshake = batido de leche que generalmente se hace con helado

## 9. ¿Qué tipo de música te gustaría escuchar?

Ilustración 17: Tabulación pregunta 9

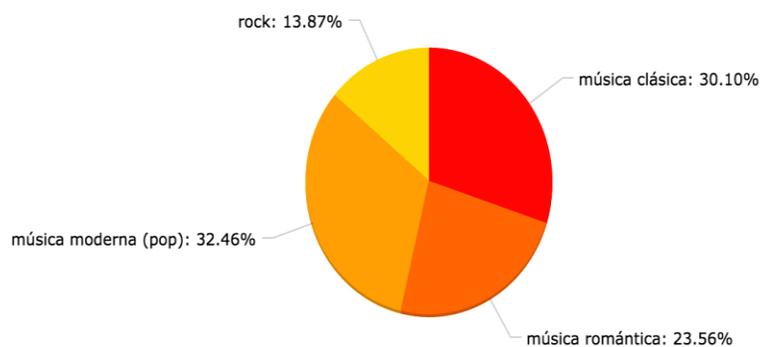
Número de participantes: 382

115 (30.1%): música clásica

90 (23.6%): música romántica

124 (32.5%): música moderna (pop)

53 (13.9%): rock



Realizado por las autoras

Este gráfico nos muestra que las personas prefieren escuchar música moderna (32,5 %), música clásica (30,1 %) y romántica el (23,6 %); se escogieron los mayores resultados.

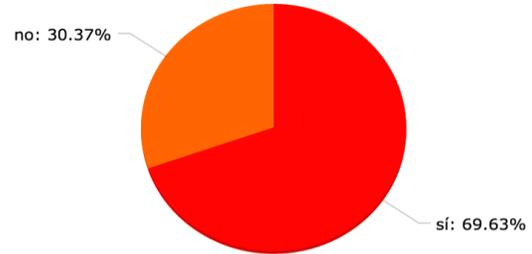
## 10. ¿Te gustaría encontrar juegos de mesa como cartas, ajedrez, uno, dominó, jenga?

## Ilustración 18: Tabulación pregunta 10

Número de participantes: 382

266 (69.6%): sí

116 (30.4%): no



Realizado por las autoras

El 69,63% de las personas encuestadas contestaron que les gustaría encontrar juegos de mesa como cartas, ajedrez, uno, dominó, tenga.

### 11. ¿Tienes alguna otra sugerencia?

Dentro de las sugerencias se incluyeron:

Que tenga parqueadero amplio

Zona wifi

Que haya libros interesantes

Que tenga una televisión

Un servicio de primera

Que existan interruptores para las computadoras

Analizar el estilo de Starbucks

Espacio para fumadores y no fumadores

Área para niños

Que sea en un lugar apartado

Ambiente innovador

Un lugar bien amoblado

Abrir un bar, pues las utilidades van del 150 al 300 %.

Iluminación

Poner atención en la calidad del servicio, con personal amable y capacitado

Opciones para vegetarianos

Opciones sin gluten

Que haya cobijas

Vegetación en el lugar

Interruptores

Espacio cultural, artistas y música en vivo.

Las sugerencias enlistadas serán consideradas en el modelo y plan de negocio según sea factible.

### **Determinación del tipo de demanda**

Según la información obtenida se ha podido establecer el tipo de demanda dentro de ésta industria, la misma que se explica a continuación.

Según su oportunidad es una demanda satisfecha, ya que, en el mercado existen varios negocios que reflejan la extensa disponibilidad para poder adquirir productos similares a los ofertados en una cafetería.

Según la necesidad es una demanda de bienes no necesarios pues salir a tomar un café se cataloga como un: deseo, antojo, gusto o capricho de las personas más no una necesidad.

Según su temporalidad se considera una demanda continúa puesto que la tradición de consumir un café por la mañana o la tarde es una costumbre de día a día, al igual que apetecer tomar un té, un batido de frutas o comer un postre, un sánduche, entre otros productos que se pondrán a la disposición del cliente.

Según el destino se discurre que es una demanda de bienes finales al considerar que son productos que ya están listos para ser degustados.

### **Demanda potencial**

La demanda potencial de *IL Cafetto* se determinó cuantificando la cantidad de facturas emitidas por la competencia directa en una semana, el registro llevado fue diario; de aquí se obtuvieron la cantidad de facturas semanales que se presentan en el siguiente cuadro

**Tabla 7: Demanda de la competencia directa**

<b>Demanda competencia directa</b>	
<b>Días</b>	<b>Facturas</b>

<b>Lunes</b>	118
<b>Martes</b>	125
<b>Miércoles</b>	120
<b>Jueves</b>	128
<b>Viernes</b>	165
<b>Sábado</b>	136
<b>Domingo</b>	101
<b>Cientes por semanas</b>	893

Realizado por las autoras

Para determinar la demanda potencial de *IL Cafetto* se ha creído que es posible alcanzar en promedio el 55% de la demanda de la competencia según un crecimiento continuo por trimestre de la siguiente manera:

**Tabla 8: Proyección de la demanda como participación de la demanda de la competencia directa**

<b>Proyección de la demanda como participación de la demanda de la competencia directa</b>	
1er trimestre	0,35
2do trimestre	0,45
3er trimestre	0,6
4to trimestre	0,8
promedio anual	0,55

Realizado por las autoras

Aplicando éste promedio (55%) a la demanda de la competencia en facturas se han obteniendo los resultados de la siguiente tabla.

**Tabla 9: Demanda de *IL Cafetto* con una participación del 55% de la competencia directa**

<b>Demanda de <i>IL Cafetto</i> con una participación del 55% de la competencia directa</b>	
<b>Días</b>	<b>Facturas</b>

<b>Lunes</b>	65
<b>Martes</b>	69
<b>Miércoles</b>	66
<b>Jueves</b>	70
<b>Viernes</b>	91
<b>Sábado</b>	75
<b>Domingo</b>	56
<b>Facturas por semanas</b>	491

Realizado por las autoras

Desagregado para una semana de cada trimestre se tiene:

**Tabla 10: Proyección en ventas para el primer año**

<b>Proyección en ventas para el primer año (Facturas)</b>				
<b>Proyección por una semana</b>				
<b>Días</b>	<b>1er trimestre</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>
Lunes	41	53	71	94
Martes	44	56	75	100
Miércoles	42	54	72	96
Jueves	45	58	77	102
Viernes	58	74	99	132
Sábado	48	61	82	109
Domingo	35	45	61	81
<b>Facturas semanal</b>	313	402	536	714
<b>Promedio</b>				491

Realizado por las autoras

Con estos resultados se realizó una distribución de estos clientes tomando los porcentajes obtenidos de la encuesta respecto a la frecuencia de visita de los clientes a la empresa.

**Tabla 11: Proyección anual de la demanda a partir de la frecuencia de visita**

<b>Proyección anual de la demanda a partir de la frecuencia de visita</b>						
<b>Frecuencia de visita cliente</b>	<b>de por</b>	<b>Porcentaje obtenido de encuestas</b>	<b>de</b>	<b>Semana</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>

<b>1 vez por semana</b>	29,30%	144	576	6908
<b>más de una vez por semana</b>	12%	59	472	5658
<b>entre 1 y 3 veces al mes</b>	45,50%	223	447	5363
<b>más de 4 veces al mes</b>	4,20%	21	103	1238
<b>Total</b>			1597	<b>19167</b>

Realizado por las autoras

**Tabla 12: Consideraciones para obtener los resultados**

<b>Frecuencia de visita por cliente</b>	<b>Consideraciones para la obtención de resultados</b>
<b>1 vez por semana</b>	se ha multiplicado el valor por 4 semanas
<b>más de una vez por semana</b>	se obtuvo el valor suponiendo que van 2 veces por semana
<b>entre 1 y 3 veces al mes</b>	se obtuvo el valor suponiendo que van 2 veces al mes
<b>más de 4 veces al mes</b>	se obtuvo el valor suponiendo que van 5 veces al mes

Realizado por las autoras

Después, se realizó una proyección para la demanda de 5 años fijando como meta un crecimiento del 5% anual.

**Tabla 13: Proyección de la demanda a 5 años**

<b>Proyección de la demanda a 5 años (facturas)</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
19.167	20.125	24.150	28.980	34.776

Realizado por las autoras

Se ha considerado importante desagregar la demanda del primer año para cada trimestre en número de facturas y en dólares, usando un promedio de consumo equivalente a 7 dólares por factura, obteniendo la siguiente información:

**Tabla 14: Participación de cada trimestre respecto al 100%**

--

<b>Participación de cada trimestre respecto al 100%</b>		
1er trimestre	35	15,91%
2do trimestre	45	20,45%
3er trimestre	60	27,27%
4to trimestre	80	36,36%
<b>Total:</b>	220	100,00%

Realizado por las autoras

**Tabla 15: Proyección en ventas para el primer año**

<b>Proyección en ventas para el primer año</b>				
<b>Proyección por semana</b>				
	<b>1er trimestre</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>
<b>Total Facturas</b>	3049	3920	5227	6970
<b>Total en dólares</b>	21345	27443	36591	48788

Realizado por las autoras

### **Análisis de Precios**

Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos para establecer el precio una vez que se haya realizado el estudio técnico:

Básicamente, el precio resultará de añadir un margen de ganancia a la sumatoria de todos los costos. Sin embargo, también se tendrá en cuenta los precios analizados de los principales competidores, sobre todo el de nuestro competidor directo: Melatte. Tenemos presente que la competencia no tiene reacción alguna a la fijación de precios que pueda realizar *IL Cafetto*.

Se tendrá muy presente la condición económica un tanto difícil del país para elegir los productos a incluir en el menú y por lo tanto los precios a fijar. No hay legislación de regulación de precios para los productos ofrecidos en las cafeterías por lo que no es un punto a tener en cuenta. Sin embargo, en el aspecto de selección de materia prima se intentará preferir la ecuatoriana debido a las políticas gubernamentales.

## **Análisis de la Comercialización**

Al tratarse de una cafetería vamos a poseer un control directo de los productos y el servicio que se ofrece, por lo que se escogerá un canal de distribución productores- consumidores, es decir, sin intermediarios; siendo éste el más simple para ofrecer los productos, pero el adecuado por el tipo de productos que se ofrecen en una cafetería.

## **Estrategias obtenidas del Estudio de Mercado**

### **Estrategias de FODA cruzado y matriz de Porter**

#### **1. Estrategias FA (Fortaleza- Amenaza)**

- Ofreceremos productos con precios competitivos
- Competencia de cafeterías en Cuenca dirigidas al mismo segmento que *IL Cafetto* se dirige.

**1.1 Establecer precios competitivos:** para adquirir parte del mercado obtenido por las cafeterías de Cuenca que se dirigen al mismo segmento se ofrecerán productos con precios competitivos.

- El servicio tiene características que lo diferencian de la competencia.
- Productos ofrecidos pueden ser sustituidos fácilmente por otros.

**1.2 Desarrollar el modelo de negocio *Fast Service* de manera eficiente:** Para que los productos que se ofrecen no sean sustituidos fácilmente se plantea un servicio que posea características diferentes a las de la competencia de manera que éstas sean reconocidas por los clientes, entre estas características la principal será el modelo de negocio *Fast Service*. Este modelo de negocio permite un servicio rápido en la entrega de la orden.

- Contamos con autofinanciamiento para poder cumplir con el plan de negocio.

- Baja accesibilidad a créditos.

**1.3 Alcanzar rapidez en la implementación de estrategias:** La implementación de estrategias puede ser más eficiente si se cuenta con autofinanciamiento, esto permite superar la baja accesibilidad a créditos, sin pérdida de tiempo, tomando ventaja sobre la competencia.

- Conocimientos que serán aplicados en las diferentes áreas de la organización.
- Barreras de entrada bajas.
- Competencia de cafeterías en Cuenca dirigidas al mismo segmento que *IL Cafetto* se dirige.

**1.4 Desarrollar un pensamiento estratégico:** Los conocimientos en la administración de los negocios permitirán realizar planes y estrategias que permitan marcar una diferencia en nuestra marca volviendo difícil alcanzar el posicionamiento de *IL Cafetto*, el conjunto de las estrategias establecidas desplazará a la competencia creando una barrera de entrada para los posibles nuevos competidores. Para este fin se tendrá una visión integral de la información y de los elementos relacionados.

- Contamos con un estudio de mercado que nos permite conocer los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.
- Dificultad de complacer las preferencias de todo el segmento de mercado debido a la amplitud de edades.

**1.5 Priorizar atención a gustos y preferencias:** El estudio realizado a nuestros clientes potenciales permitió tener una idea clara de las coincidencias en gustos y preferencias de los productos demandados; con esta información se diseñará la carta para satisfacer los gustos de los clientes.

## **2. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)**

- Falta de conocimientos en gastronomía de las propietarias
- Falta de experiencia
- La empresa como es nueva, no cuenta con posicionamiento
- Disponibilidad de redes sociales

**2.1 Aprovechar los recursos tecnológicos:** Tener acceso a una cantidad infinita de páginas web en las cuales se tienen tutoriales permite adquirir los conocimientos faltantes para poder manejar la organización adecuadamente. Además, las redes sociales constituirán el primer aliado para darnos a conocer, mostrar nuestros productos e incluso el nivel de satisfacción de nuestros clientes. La gran mayoría de la publicidad que se realice incluso antes de la apertura de la cafetería se realizara mediante redes sociales.

- Las bebidas de café y té están muy relacionados con el estilo de vida, la cultura y tradiciones de la ciudad.
- La competencia no ofrece productos con valor agregado.
- La empresa como es nueva, no cuenta con posicionamiento.

**2.2 Ofrecer algo de lo nuestro:** Dentro de *IL Cafetto* se servirán productos que están muy relacionados con el estilo de la vida de las personas en Cuenca, además de un ambiente confortable que agrega valor a la cafetería pues no se ofrece solamente un café, se ofrece un ambiente para compartir disfrutando de deliciosos alimentos, servidos rápidamente. Fusionar estos aspectos permitirá conseguir posicionamiento en el mercado.

- Dentro de la ciudad de Cuenca podemos encontrar todos los recursos necesarios.
- No se cuenta con el personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa.

**2.3 Escoger personal con experiencia:** La empresa no cuenta aún con un personal capacitado para cada área, pero, dentro de la ciudad de Cuenca se puede conseguir un excelente recurso humano, el mismo que sea adecuado para realizar las funciones que se establecen en los manuales de *IL Cafetto*. Escoger personal que ya tenga experiencia en este tipo de servicio significa un ahorro de recursos.

- Incremento del mercado potencial por turismo y residencia de extranjeros en la ciudad.
- Se enfoca únicamente en un segmento alto y medio alto.

**2.4 Dirigir nuestros servicios a extranjeros:** Gracias al incremento de turistas y residencia de los mismos con poder económico alto y medio se puede ampliar la participación del mercado, para este fin los empleados de la cafetería deben ser en medida de lo posible extranjeros y hablar otro idioma, mostrando la intención de lograr una fusión de culturas manteniendo la esencia de la nuestra.

### **3. Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)**

- La sociedad cuencana con frecuencia busca espacios de esparcimiento y diversión.
- Contamos con un estudio de mercado que nos permite conocer los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.

**3.1 Crear aquello que hace falta:** *IL Cafetto* se dirige a la sociedad cuencana, la misma que con frecuencia busca espacios de esparcimiento y al contar con un estudio de mercado que nos permite conocer los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes se podrá crear la elección de preferencia de los clientes.

- Dentro de la ciudad de Cuenca podemos encontrar todos los recursos necesarios.
- Ofreceremos productos con precios competitivos.
- Existencia varios proveedores
- Ecuador posee uno de los mejores cafés del mundo.

**3.2 Preferir lo nuestro:** Gracias a que dentro de la ciudad de Cuenca podemos encontrar todos los recursos necesarios para llevar a cabo la apertura del negocio se puede ofrecer productos con precios competitivos pues no se tienen que asumir costos extras por importación. De igual manera aprovechar la materia prima más importante que es el café ecuatoriano permitirá establecer precios competitivos rescatando también el valor de lo hecho en Ecuador. Esto también garantizará la calidad de nuestro producto.

#### **4. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)**

- Dificultad de complacer las preferencias de todo el segmento de mercado debido a la amplitud de edades.
- Se enfoca únicamente en un segmento alto y medio alto.

**4.1 Segmentar:** Segmentar al mercado reduce la dificultad de complacer las exigencias de nuestros clientes.

- Competencia de cafeterías en Cuenca dirigidas al mismo segmento que *IL Cafetto* se dirige.
- Se enfoca únicamente en un segmento alto y medio alto.

**4.2 Promociones:** Trabajar con promociones que la competencia no posea logrará alcanzar un mayor segmento de mercado y posicionamiento de la marca.

#### **Estrategias provenientes del Análisis de la demanda**

Se debe tener en cuenta los siguientes factores que responden a los gustos de los clientes para el desarrollo del negocio.

**Ubicación estratégica:** Se deberá realizar una valoración por puntos de diferentes locales de la ciudad que permitan obtener la localización óptima, se tendrá en cuenta también la sugerencia de los encuestados para ubicar el local en el sector de la Av. Remigio Crespo.

**Ambiente:** se deberán crear varios ambientes como son para estudio y lectura y al aire libre.

**Rapidez en la atención:** los clientes valoran la rapidez en la atención antes que el precio pagado por los productos por lo que se deberá diseñar un diagrama de recorrido así como estandarizar procesos para que se puedan repetir varias veces eficientemente.

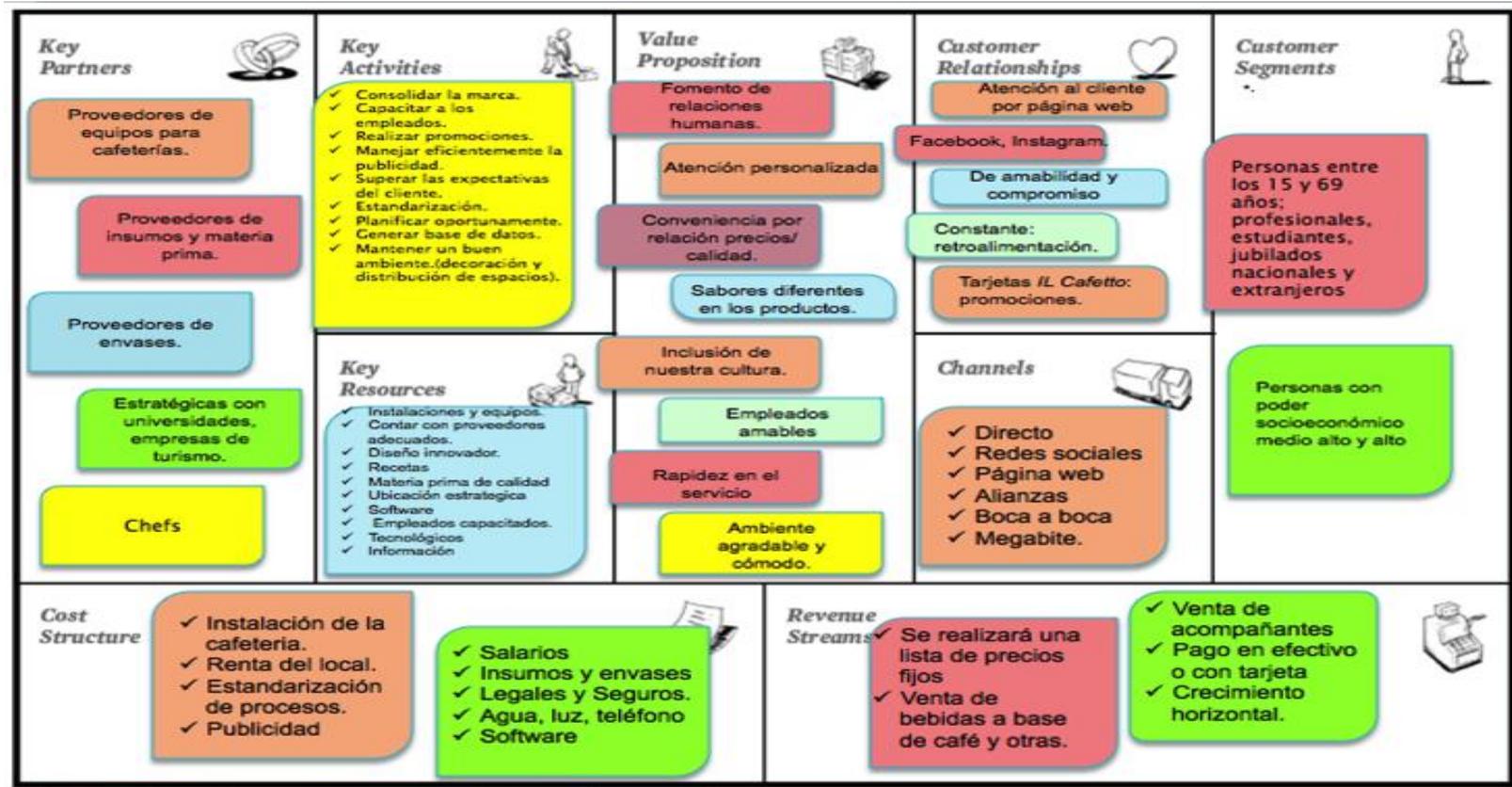
**Precios competitivos:** nuestra competencia directa maneja precios bastante competitivos por lo que los precios de *IL Cafetto* para una bebida sencilla a base de café y un acompañante no pasará el valor de 5 dólares. Este aspecto responde también al resultado de las encuestas realizadas.

**Menú:** El menú debe incluir bebidas a base de café, frías y calientes, además de acompañantes de dulce y de sal, *milkshakes* y batidos de frutas para satisfacer las exigencias de los clientes potenciales.

**Capitulo IV:**  
**Elaboración de la  
propuesta del plan de  
negocio con el diseño  
empresarial *Fast Service*  
incluyendo una estrategia  
de estandarización.**

Metodología Canvas para el modelo de negocio *Fast Service* (Ver anexo 8)

Ilustración 19: Aplicación de la metodología Canvas a IL Cafetto



Realizado por las autoras

## Resumen Ejecutivo

El diseño empresarial *Fast Service* elaborado con la metodología Canvas ha permitido realizar el plan de negocios integral para IL Cafetto; en él se incluyen:

Un estudio técnico en el cuál se establece la capacidad que debe tener el local, la localización óptima, los tiempos necesarios para la actividad, la determinación de la demanda potencial y otras herramientas que permiten organizar y mostrar la forma en la cual deben realizarse los procesos; se ha incluido también la organización de la planta con las diferentes áreas.

Un estudio económico en el cuál se organiza la información monetaria obtenida; se determinaron costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; se calculó el precio de los productos, la inversión inicial necesaria, el capital de trabajo y punto de equilibrio con una proyección a 5 años.

Una evaluación económica que permite comprobar la rentabilidad económica de la inversión propuesta. En ésta se ha calculado el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el período de recuperación de la inversión y se ha realizado un análisis de riesgo financiero.

Una Planeación estratégica que apoyará el cumplimiento de los objetivos planteados a través de sus estrategias para el éxito del negocio.

Un Plan de marketing mediante la estrategia de marketing mix incluyendo en ella aspectos importantes del marketing de servicios.

Un manual operativo para *IL Cafetto* que establece los parámetros dentro de los cuales se van a desarrollar las operaciones dentro de IL Cafetto, se describe que es lo que se debe hacer y que definitivamente no será aceptado.

Finalmente, para lograr un proceso de mejora continua se dejan planteados indicadores de medición de la gestión para evaluar diferentes áreas.

## Estudio técnico

Determinar la localización óptima del proyecto:

**Tabla 16: Factores a tener en cuenta en la localización óptima del proyecto**

Factor	Peso
1. Disponibilidad de parqueadero	0,2
2. Posibilidad de adecuar el ambiente	0,3
3. Capacidad del local de acuerdo a la demanda	0,2
4. Valor de arriendo	0,1
5. Afluencia de gente	0,2

Realizado por las autoras

**Tabla 17: Ponderación por puntos**

Factor	Peso	Calificación					Calificación Ponderada				
		Sector Remigio Crespo			Sector del Estadio	Sector Parque Calderón	Sector Remigio Crespo			Sector del Estadio	Sector Parque Calderón
		Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	Local 5	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4	Local 5
1	0,2	10	7	8	8	8	2	1,4	1,6	1,6	1,6
2	0,3	8	10	7	7	7	1,6	2	1,4	1,4	1,4
3	0,2	5	7	10	8	7	1	1,4	2	1,6	1,4
4	0,1	7	7	10	7	8	1,4	1,4	2	1,4	1,6
5	0,2	7	7	9	7	5	1,4	1,4	1,8	1,4	1
<b>Total:</b>							7,4	7,6	8,8	7,4	7

Realizado por las autoras

Para la calificación se ha asignado una calificación de 10 puntos cuando la satisfacción de un factor es total y disminuye proporcionalmente de acuerdo a este criterio.

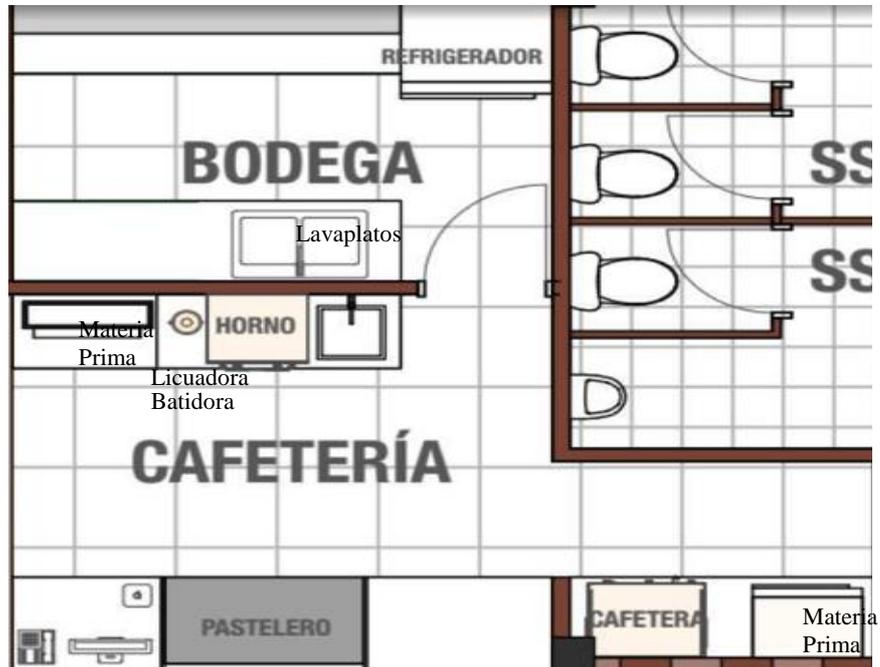
**Determinar el tamaño óptimo del proyecto**

### Manufactura por órdenes de producción

El tipo de servicio y productos que se ofrecen corresponden a una demanda irregular tanto en los diferentes horarios del día como en los distintos días de la semana, por lo que la elaboración de los productos se realiza de acuerdo a órdenes o pedidos del cliente. Para la prestación del servicio se fija un tiempo límite, éste valor se fija teniendo en cuenta el tiempo aproximado que demora nuestro principal competidor en brindar el servicio. Para cumplir con este estándar se debe alcanzar una correcta organización tanto de los productos como del personal.

## La optimización de la distribución del equipo

Ilustración 20: Distribución del equipo



Realizado por las autoras

La distribución de las herramientas y equipos de trabajo se realizó con la ayuda del Tecnólogo en Gastronomía y artes culinarias José Miguel Cobos Carrión para disminuir los recorridos e incrementar la productividad.

### Tiempos totales necesarios por actividad

Teniendo una distribución adecuada de los utensilios y equipos para prestar el servicio se tomaron los tiempos empleados por la competencia directa para determinar un promedio en segundos para la toma de la orden y para brindar los diferentes productos bases.

**Tabla 18: Tiempos en segundos de la competencia**

	Tiempos en segundos												Promedio
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	
Tomar orden	25	30	35	32	26	36	26	28	31	34	32	46	32
Servir bebida de café	57	57	68	50	53	58	69	65	52	68	49	51	58
Servir <i>frappé</i> de café	60	65	67	70	59	65	71	74	78	80	69	72	69
Servir té	40	45	56	60	30	27	40	45	43	39	46	48	43
Servir postre	25	35	26	41	30	32	38	27	23	31	31	25	30
Servir sánduche	40	35	25	27	28	41	22	25	30	32	40	35	32

Realizado por las autoras

El tiempo promedio entre tomar la orden servir una bebida y un acompañante se muestra en el siguiente cuadro

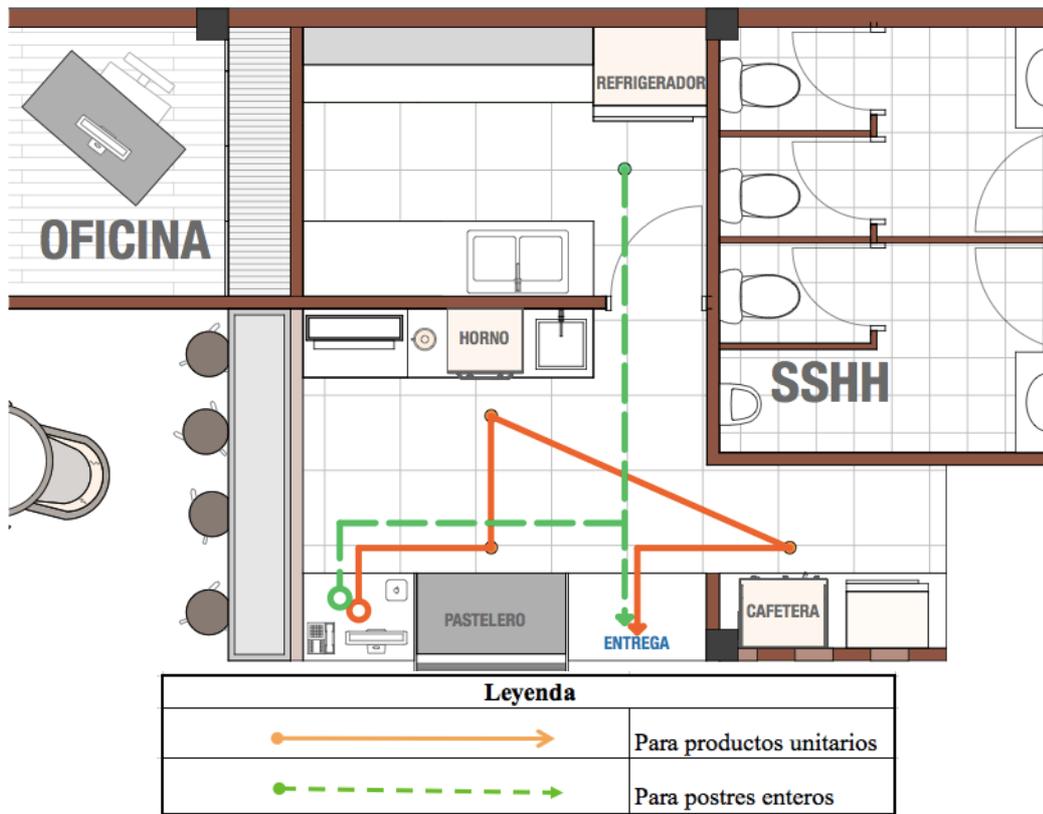
**Tabla 19: Promedio de tiempos de la competencia**

	Tiempo en segundos
Tomar orden	32
Servir bebida	57
Servir acompañante	31
<b>Total en segundos</b>	120
<b>Total en minutos</b>	2

Realizado por las autoras

## Diagrama de recorrido

Ilustración 21: Diagrama de recorrido



Realizado por las autoras

**Intensidad en el uso de mano de obra y turnos diarios que se harán.**

**Tabla 20: Intensidad en el uso de la mano de obra**

<b>Horarios del personal</b>			
Número de personas	Puesto	Carga Horaria	Horario
1	Administrador	8 horas	9:00 am -13:00 pm
			17:00 pm -21:00 pm
1	Supervisor	8 horas	9:00 am - 13:00 pm
			17:00 pm - 21:00 pm
1		4 horas	13:00 pm - 17:00 pm
3	Operarios	8 horas	9:00 am -13:00 pm
			17:00 pm - 21:00 pm
3		4 horas	13:00 pm - 17:00 pm
1	Personal de limpieza	4 horas	11:00 am - 13:00 pm
			19: 00 pm - 21:00 pm

Realizado por las autoras

**La capacidad individual del equipo y cantidad necesaria**

**Tabla 21: Capacidad de los equipos**

<b>Capacidad de equipos</b>	
<b>Cantidad/Equipos</b>	<b>Capacidad</b>
1 Pastelero (94 cm x 85,2 cm x 127,4 cm)	24 artículos
1 Frigorífico vertical 2 puertas	100 artículos
1 Juguera 2 tanques	2 tipos de bebidas
1 Horno de 3 latas	6 artículos
1 Sanduchera eléctrica	4 sánduches a la vez
1 Cremera	1 bebida a la vez
1 Microondas	3 artículos pequeños a la vez
3 Licuadora Oster 600 w (3 vasos)	1 litro de bebida
1 <i>Drink Mixer</i>	1/2 litro de bebida
1 Máquina automática de café FAEMA	11 litros de capacidad
1 Cilindro de almacenamiento	1 litro

Realizado por las autoras

Estudiado el mercado, se cree necesario que el local debe tener una capacidad entre 50 y 55 personas con 150 metros cuadrados de construcción para satisfacer la demanda. Con este espacio no se trabajará al 100% de su capacidad permanentemente; sin

embargo, sí en los picos de mayor demanda en los cuales es necesario contar con esta capacidad para no perder clientes por falta de espacio. Los picos de demanda se dan básicamente en horas de la mañana (9h00–10h30), horas de la tarde y noche (16H30-20h00); horarios en los cuales asiste al local entre el 65 y 70% del total de clientes. La rotación diaria se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 22: Rotación diaria**

<b>Rotación diaria</b>				
<b>Capacidad</b>	<b>Año 1</b>			
55	<b>1er trimestre</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>
<b>Clientes diarios</b>	89	115	153	204
<b>Rotación diaria</b>	1,6	2,1	2,8	3,7

Realizado por las autoras

## Distribución de la planta

**Ilustración 22: Distribución del local**



Realizado por las autoras

### Ilustración 23: Distribución del local



Realizado por las autoras

**Ilustración 24: Vista frontal**



Realizado por las autoras

**Ilustración 25: Vista literal**



Realizado por las autoras

**Ilustración 26: Vista lateral**



Realizado por las autoras

**Ilustración 27: Vista lateral**



Realizado por las autoras

**Ilustración 28: Vista al exterior**



Realizado por las autoras

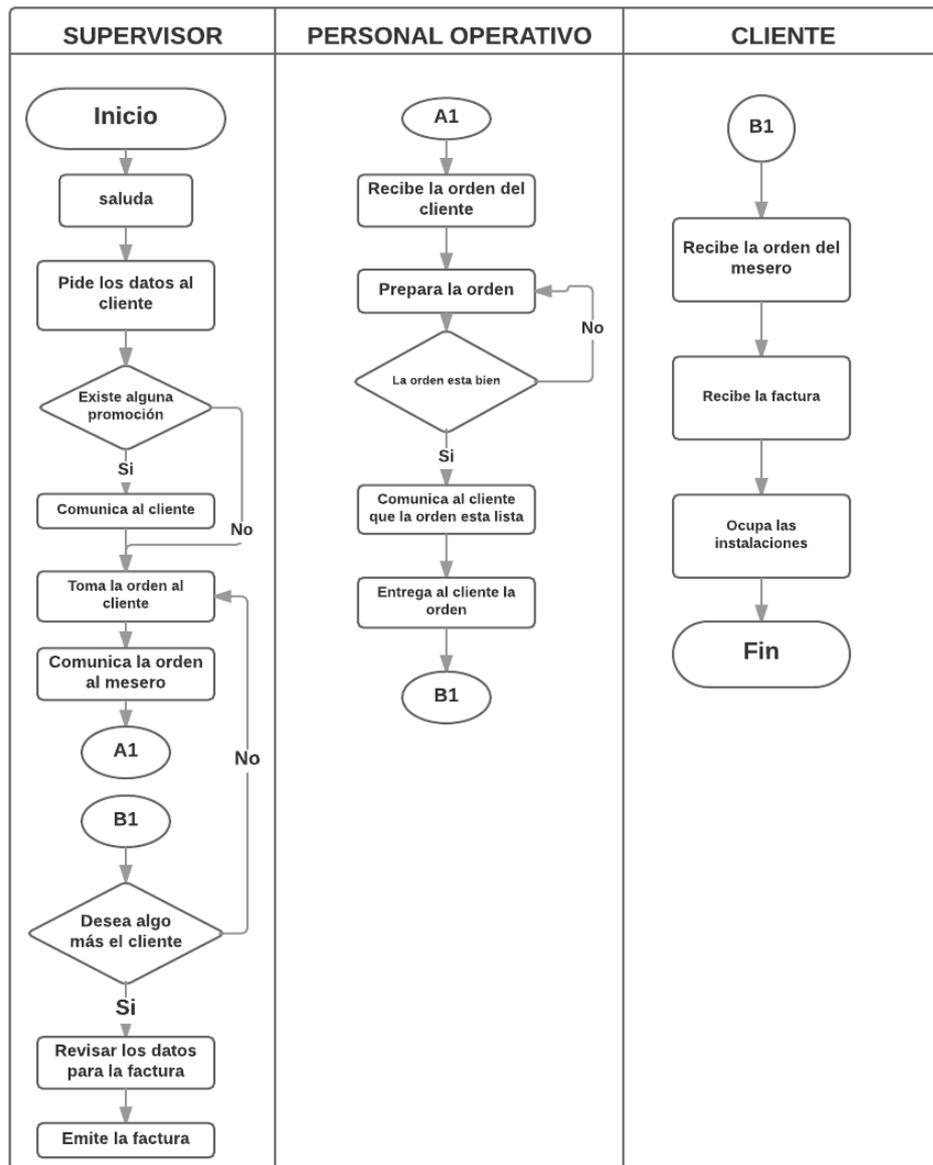
## Ingeniería del proyecto

### Procesos

Se ha realizado mediante flujo gramas de los diferentes procesos que deben realizar cada uno de los empleados.

### Flujograma: Proceso de atención al cliente

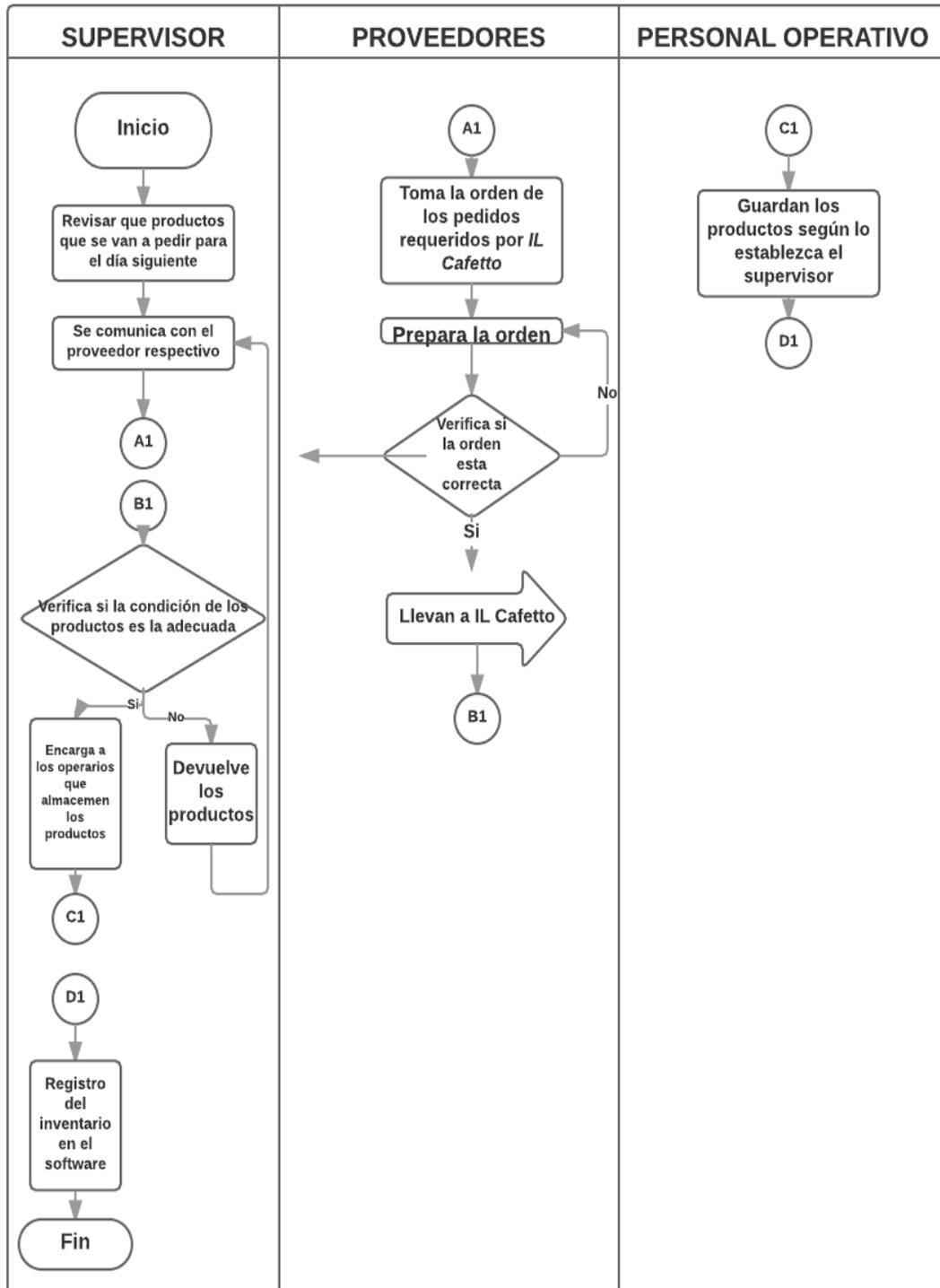
Ilustración 29 : Proceso de atención al cliente



Realizado por las autoras

## Flujograma: Proceso de compras

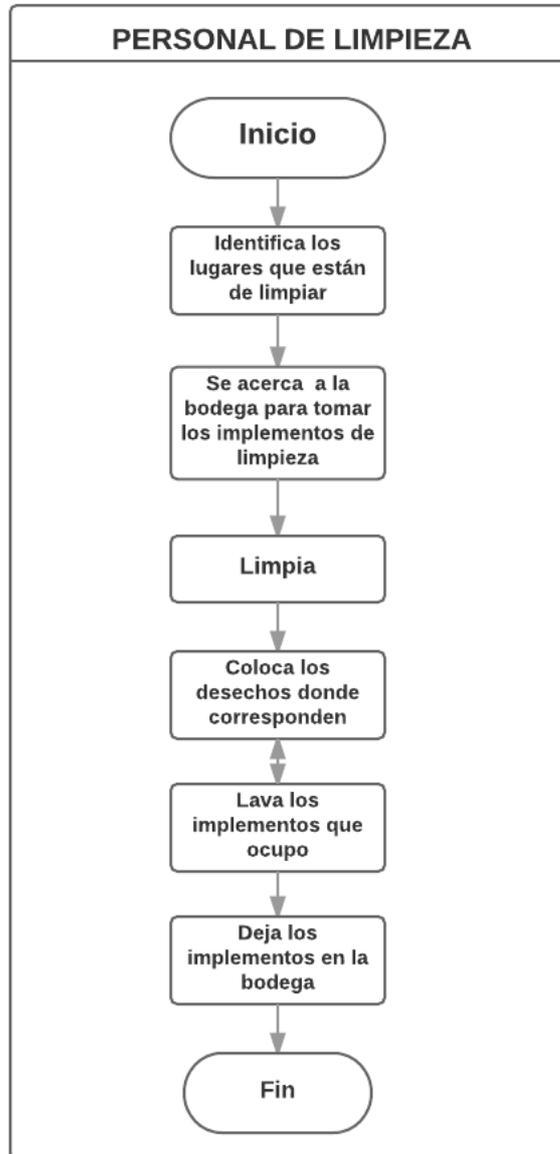
Ilustración 30: Proceso de compras



Realizado por las autoras

## Flujograma: Proceso de limpieza

Ilustración 31: Proceso de limpieza



Realizado por las autoras

## Adquisición de equipos (Ver anexo 9)

**Tabla 23: Adquisición de equipos**

Análisis de factores para los equipos										
Equipos	Equindeca	Supernórdicos Corona	Grupo Ortiz	Valor en dólares	Flexibilidad	Mano de obra necesaria	Costo de mantenimiento	Infraestructura necesaria	Equipos auxiliares	Costos de instalación
Pastelero (94 cm x 85,2 cm x 127,4 cm)		X		2995	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Bandejas	Bajo
Frigorífico vertical 2 puertas		X		2700	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Bandejas	Bajo
Juguera 2 tanques		X		1380	bebidas varias	1 persona	Bajo	Básica	Ninguno	Bajo
Horno de 3 latas		X		340	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Latas	Bajo
Sanduchera eléctrica		X		420	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Ninguno	Bajo
Cremera	X			2964,37	un tipo de alimento	1 persona	Bajo	Básica	Ninguno	Bajo
Microondas				202,87	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Ninguno	Bajo
Licudadora Oster 600 w			X	106,03	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Vasos	Bajo
Drink Mixer	X			501,54	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Ninguno	Bajo
Máquina automática de café FAEMA	X			5008,26	un tipo de alimento	1 persona	Bajo	Básica	Ninguno	Bajo
Cilindro de almacenamiento	X			69,95	artículos varios	1 persona	Bajo	Básica	Ninguno	Bajo

Realizado por las autoras

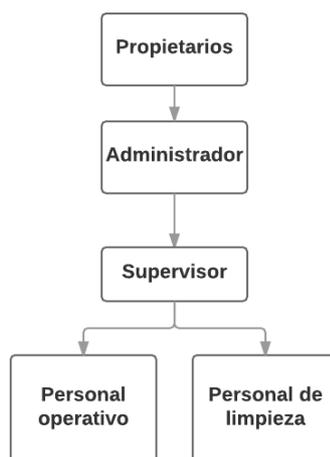
## Organización humana y jurídica

### Organización humana

Las estrategias en todas sus áreas serán realizadas internamente, únicamente en caso de ser necesario se podrán encargar estudios de mercado o ejecución de planes de marketing a empresas externas. El reclutamiento estará a cargo de una empresa externa.

### Organigrama

**Ilustración 32: Organigrama**



Realizado por las autoras

Las funciones para cada uno de los integrantes de la organización se encontrarán especificadas en el manual operativo de *IL Cafetto*.

## **Organización jurídica**

Para crear una empresa en Ecuador se requiere seguir los siguientes pasos:

- 1) Darle un nombre a la empresa.
- 2) Escritura de la Constitución de la Compañía.
- 3) Inscripción en el Registro mercantil.
- 4) Registro en la Súper Intendencia de compañías.
- 5) Obtener el RUC de tu empresa .

Con los aspectos antes descritos se verifica la posibilidad de llevar a cabo el proyecto, queda determinado el tamaño, localización, equipos, instalaciones y organización necesaria para la puesta en marcha del negocio.

## **Estudio económico financiero**

### **Determinación de costos y presupuestos**

#### **Costos de materia prima**

En el siguiente cuadro se muestran los costos de la materia prima para la elaboración de bebidas en *IL Cafetto*.

**Tabla 24: Productos alimenticios para la preparación de 1 bebidas**

Productos alimenticios para la preparación de bebidas expresados para una unidad							
Descripción del producto	Presentación			Unidad necesaria			Observaciones
	Cantidad	Medida	precio	Cantida d	Medida	Precio por unidad (dólares)	
Té	25	fundas	1,5	25	fundas	0,06	Promedio de diferentes infusiones
Café	12	oz	5	12	oz	0,42	-
Leche	1	lt	0,99	34	oz	0,03	Entera, marca Toni
Chocolate en polvo	440	gr	2,33	440	gr	0,01	Cocoa
Chocolate amargo	250	gr	1,3	8,8	oz	0,15	-
Helado de vainilla	3,5	lt	9	118	oz	0,08	-
Helado de chocolate	3,5	lt	9	118	oz	0,08	-
Ciroke Caramelo	24	oz	6,4	24	oz	0,27	Marca Hersey
Barras de chocolate semidulce	10	barras	1,27	10	barras	0,13	Nestlé
Hielo	3	kg	0,86	50	piezas	0,02	-
Azúcar	120	sobres	1,95	120	sobres	0,02	Marca Valdez( sobres)
Azúcar	2,5	kg	2	88	oz	0,02	Marca Valdez
Crema de leche	500	cm3	1,8	16,9	oz	0,11	-
Crema chantilly	1	lt	1,5	34	oz	0,04	-
Ciroke de chocolate	450	gr	2,27	15,9	oz	0,14	-
Pulpa de fruta	500	gr	2	500	gr	0,004	Presentación 5 fundas (100gr c/u)
Espresso*	1	oz	0,44	1	oz	0,44	Preparación previa
Agua	1	oz	0,02	1	oz	0,02	-
Canela molida	50	gr	0,92	50	gr	0,02	-
Chocolate*	5	oz	0,29	5	oz	0,06	Preparación previa

Realizado por las autoras

**Costo de envases y complementos**

**Tabla 25: Costo de envases y complementos**

Envases				
	Por 5000			
Tamaño	Envase \$	Impresión \$	Total \$	Precio unidad
6 oz	403,20	0,50	403,70	0,08
8 oz	403,20	0,50	403,70	0,08
10 oz	498,40	0,50	498,90	0,10
12 oz	498,40	0,50	498,90	0,10

<b>Complementos: pronóstico para una bebida</b>				
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Pronóstico</b>
<b>Sorbetes</b>	150	0,75	0,01	0,005
<b>Servilletas</b>	350	2,60	0,01	0,015
<b>Sachet Azúcar</b>	120	1,95	0,02	0,033
<b>Total:</b>				0,05

<b>Complementos : pronóstico para un acompañante (Sánduche/Otros)</b>				
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Pronóstico</b>
<b>Servilletas</b>	350	2,60	0,01	0,015
<b>Cubiertos</b>			0,08	0,080
<b>Plato</b>	100	2,88	0,03	0,029
<b>Sachet Salsa</b>	120	3,05	0,03	0,051
<b>Total:</b>				0,17

<b>Complementos: pronóstico para un acompañante (Postres)</b>				
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Pronóstico</b>
<b>Servilletas</b>	350	2,60	0,01	0,015
<b>Plato</b>	100	2,88	0,03	0,029
<b>Cubiertos</b>			0,08	0,080
<b>Total:</b>				0,12

Realizado por las autoras

## Costos de mano de obra

**Tabla 26: Cálculo de sueldo con horas extras**

Cálculo de sueldo con horas extras					
	Salario	Días normales	Días con horas extras en la noche	Días con horas extras/d	Costo por hora
Gerente 8 horas	600,00	30			2,50
		600,00			600,00
Operario 6 día 2 noche	66,00	2	20	8	1,53
		12,20	9,15	18,30	
			3,81	7,63	
		24,40	259,25	207,40	491,05
Supervisor 6 día 2 noche	100,00	2	20	8	1,67
		13,33	10,00	20,00	
			4,17	8,33	
		26,67	283,33	226,67	536,67
Operario medio tiempo	83,00	2	20	8	1,525
		6,1	6,1	12,2	
		12,2	122	97,6	231,8
Supervisor medio tiempo 4 día	100,00	2	20	8	1,67
		6,67	6,67	13,33	
		13,33	133,33	106,67	253,33
Personal de limpieza 2 día 2 noche	83,00	2	20	8	1,525
		6,1	3,05	6,1	
			3,8125	3,8125	
		12,2	137,25	79,3	228,75

Realizado por las autoras

**Tabla 27: Costo de mano de obra**

Costo de mano de obra para el Cafetto										
Cargo	Sueldo	IESS	Liquidado pagar	XIII sueldo	XIV sueldo	Vacaciones	Aporte patronal	Sueldo de 1er año	Fondos de reserva	Sueldo de 2do año
Administrador	600,00	56,70	543,30	600,00	66,00	300,00	66,90	7.852,50	99,98	7.902,48
Supervisor	36,67	50,72	485,95	36,67	66,00	268,33	59,84	7.062,26	24,70	7.106,96
Supervisor medio tiempo	53,33	23,94	229,39	53,33	66,00	126,67	28,25	3.526,97	1,10	3.548,07
Operario	91,05	46,40	444,65	91,05	66,00	245,53	54,75	6.493,08	0,90	6.533,98
Operario	91,05	46,40	444,65	91,05	66,00	245,53	54,75	6.493,08	0,90	6.533,98
Operario medio tiempo	31,80	1,91	209,89	31,80	66,00	115,90	25,85	3.258,28	19,31	3.277,59
Personal de Limpieza	28,75	99,66	209,09	28,75	66,00	14,38	25,51	1.083,66	19,05	1.102,71
<b>Total</b>	<b>2.832,65</b>	<b>445,73</b>	<b>2.386,92</b>	<b>2.832,65</b>	<b>2.562,00</b>	<b>1.416,33</b>	<b>315,84</b>	<b>35.769,82</b>	<b>235,96</b>	<b>36.005,78</b>

Realizado por las autoras

## Costos de Mano de Obra Directa (MOD) y Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

**Tabla 28: Costo de mano de obra directa**

<b>Costo de Mano de Obra Directa</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual en dólares</b>
Operario	3	1.353,70
Supervisor	2	882,44
<b>Total:</b>		2.236,14
<b>Demanda mensual</b>		6.389
<b>MOD por unidad</b>		<b>0,35</b>

Realizado por las autoras

**Tabla 29: Costos indirectos de fabricación**

<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo (\$)</b>
Agua	50,00
Mano obra indirecta(limpieza)	90,30
Arriendo	1.000,00
Luz	120,00
Teléfono	50,00
Depreciación acumulada	170,69
Internet	40,00
Uniforme	450,00
<b>Total:</b>	1.521,00
<b>Demanda mensual</b>	25.556
<b>CIF por unidad</b>	<b>0,06</b>

Realizado por las autoras

Para determinar la demanda mensual se estimó que se venden cuatro productos por factura (una bebida y un acompañante), teniendo en cuenta que la factura que se emite no corresponde solamente a la compra de un cliente sino de un mínimo de dos.

A partir de estos costos se han realizado tarjetas de costo para cada uno de los productos que ofrece *IL Cafetto*.

**Tabla 30: Costos por producto**

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	0,72	0,96	1,20	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño:	6oz	8oz	10oz
Agua	6	oz	0,12				
Infusión de té	1	bolsa	0,06				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
MOD			0,35				
CIF			0,06				

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	0,98	1,31	1,63	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño:	6oz	8oz	10oz
Café molido	1	oz	0,42				
Agua	1	oz	0,02				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
MOD			0,35				
CIF			0,06				

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	1,48	1,97	2,46	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño:	6oz	8oz	10oz
Agua	3	oz	0,06				
Espresso	2	oz	0,87				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	1,64	2,19	2,74	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño:	6oz	8oz	10oz
Espresso	2	oz	0,87				
Leche entera	2	oz	0,06				
Espuma de leche entera	2	oz	0,06				
Chocolate en polvo	2	gr	0,01				
Canela en polvo	1	gr	0,02				
Envase			0,16				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas						
Nombre:			Costo total:	1,51	2,02	2,52
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño: 6oz	8oz	10oz
Espresso	2	oz	0,87			
Chocolate	2	oz	0,06			
Espuma de leche entera	1	oz	0,03			
Chocolate en polvo	2	gr	0,01			
Envase			0,08			
Otros			0,05			
CIF			0,06			
MOD			0,35			

Bebidas						
Nombre:			Costo total:	0,84	1,11	1,39
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño: 6oz	8oz	10oz
Chocolate amargo	1	oz	0,15			
Leche entera	5	oz	0,15			
Envase			0,08			
Otros			0,05			
CIF			0,06			
MOD			0,35			

Bebidas						
Nombre:			Costo total:	1,64	2,19	2,74
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño: 6oz	8oz	10oz
Espresso	2	oz	0,87			
Helado de vainilla	3	oz	0,23			
Envase			0,08			
Otros			0,05			
CIF			0,06			
MOD			0,35			

Bebidas						
Nombre:			Costo total:	1,50	2,00	2,51
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño: 6oz	8oz	10oz
Espresso	2	oz	0,87			
Leche	2	oz	0,06			
Espuma de leche entera	1	oz	0,03			
Envase			0,08			
Otros			0,05			
CIF			0,06			
MOD			0,35			

Bebidas						
Nombre:			Costo total:	1,74	2,32	2,90
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño: 6oz	8oz	10oz
Espresso	2	oz	0,87			
Caramelo	1	oz	0,27			
Leche entera	1	oz	0,03			
Espuma de leche entera	1	oz	0,03			
Envase			0,08			
Otros			0,05			
CIF			0,06			
MOD			0,35			

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	0,91	1,22	1,52	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Tamaño:	6oz	8oz	10oz
Leche Entera	4	oz	0,12				
Chocolate Semidulce	2	oz	0,25				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	1,59	2,12	2,65	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Porciones:	7oz	8oz	10oz
Leche Entera	8	oz	0,23				
Espresso	1	oz	0,44				
Hielo	8	piezas	0,14				
Azúcar	1,5	oz	0,03				
Crema Batida	1,5	oz	0,16				
Crema chantilly	1	oz	0,04				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	1,87	2,49	3,11	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Porciones:	7oz	8oz	10oz
Hielo	8	piezas	0,14				
Espresso	2	oz	0,87				
Leche Entera	7	oz	0,20				
Azúcar	1,5	oz	0,03				
Crema chantilly	1	oz	0,04				
Envase			0,08				
Otros			0,08				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas							
Nombre:			Costo total:	1,64	2,19	2,74	
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Porciones:	7oz	8oz	10oz
Leche Entera	8	oz	0,23				
Espresso	1	oz	0,44				
Hielo	8	piezas	0,14				
Azúcar	1,5	oz	0,03				
Ciropede chocolate	1,5	oz	0,21				
Crema chantilly	1	oz	0,04				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas							
Nombre: Batidos de frutas				Costo total:	1,31	1,75	2,19
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Porciones: 12oz 8oz 10oz			
Leche entera	8	oz	0,23				
Pulpa de fruta	100	gr	0,4				
hielo	5	piezas	0,086				
Azucar	1	oz	0,08				
Envase			0,05				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas							
Nombre: Milkshakes				Costo total:	1,02	1,35	1,69
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Porciones: 12oz 8oz 10oz			
Leche entera	8	oz	0,23				
Helado	3	oz	0,23				
Azúcar	0,5	oz	0,01				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Bebidas							
Nombre: Jugos naturales				Costo total:	1,01	1,34	1,68
Ingredientes	cantidad	unidad	precio unitario	Porciones: 12oz 8oz 10oz			
Agua	6	oz	0,12				
Pulpa de fruta	80	gr	0,32				
Azúcar	1	oz	0,023				
Envase			0,08				
Otros			0,05				
CIF			0,06				
MOD			0,35				

Postres				
Nombre: Chesse cake de frutos rojos	Precio	Porciones	Costo total:	1,53
		20	20	
Precio unitario	1			
Otros	0,12			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Postres				
Nombre: Torta de chocolate	Precio	Porciones	Costo total:	1,60
		16	15	
Precio unitario	1,07			
Otros	0,12			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Postres				
<b>Nombre:</b> Pie de limón	<b>Precio</b>	<b>Porciones</b>	<b>Costo Total:</b>	1,48
	18,9	20		
Precio Unitario	0,945			
Otros	0,12			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Postres				
<b>Nombre:</b> Pie de manzana, canela y nuez	<b>Precio</b>	<b>Porciones</b>	<b>Costo Total:</b>	1,53
	20	20		
Precio Unitario	1			
Otros	0,12			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Postres				
<b>Nombre:</b> Mousse de maracuyá con splenda	<b>Precio</b>	<b>porciones</b>	<b>Costo Total:</b>	1,68
	23	20		
Precio Unitario	1,15			
Otros	0,12			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Sánduches				
<b>Nombre:</b> Sánduche Capresse	<b>Precio</b>	<b>Porciones</b>	<b>Costo Total:</b>	2,38
	1,8	1		
Precio Unitario	1,8			
Otros	0,17			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Sánduches				
<b>Nombre:</b> Sánduche Mixto	<b>Precio</b>	<b>Porciones</b>	<b>Costo Total:</b>	2,38
	1,8	1		
Precio Unitario	1,8			
Otros	0,17			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Sánduches				
<b>Nombre:</b> Sanduche de pollo	<b>Precio</b>	<b>Porciones</b>	<b>Costo Total:</b>	2,53
	1,95	1		
Precio Unitario	1,95			
Otros	0,17			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Sánduches				
Nombre: <b>Sanduche Light</b>	Precio	Porciones	Costo Total:	2,53
	1,95	1		
Precio Unitario	1,95			
Otros	0,17			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Acompañantes				
Nombre: <b>Humitas</b>	Precio	Porciones	Costo Total:	1,38
	0,8	1		
Precio Unitario	0,8			
Otros	0,17			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Acompañantes				
Nombre: <b>Quimbolito</b>	Precio	Porciones	Costo Total:	1,38
	0,8	1		
Precio Unitario	0,8			
Otros	0,17			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Acompañantes				
Nombre: <b>Empanada (pollo/carne/vegetariana)</b>	Precio	Porciones	Costo Total:	1,48
	0,9	1		
Precio Unitario	0,9			
Otros	0,17			
MOD	0,35			
CIF	0,06			

Realizado por las autoras

Dentro de “Otros” se indica el precio por envase y complementos necesarios para servir el producto listo.

### Precio por producto

Una vez evaluados los costos por producto se ha decidido tener un 45% de rentabilidad sobre cada uno obteniendo el siguiente listado de precio por producto.

**Tabla 31: Precio por producto**

Bebidas									
Producto	Costo			Ganancia 45%			Precio de venta		
	6oz	8oz	10oz	6oz	8oz	10oz	6oz	8oz	10oz
Té	0,72	0,96	1,20	0,22	0,43	0,54	0,9	1,4	1,7
Espresso	0,98	1,31	1,63	0,44	0,59	0,73	1,4	1,9	2,4
Americano	1,48	1,97	2,46	0,66	0,89	1,11	2,1	2,9	3,6
Capuccino	1,64	2,19	2,74	0,74	0,99	1,23	2,4	3,2	4,0
Mocaccino	1,51	2,02	2,52	0,68	0,91	1,14	2,2	2,9	3,7
Chocolate	0,84	1,11	1,39	0,38	0,50	0,63	1,2	1,6	2,0
Affogato	1,64	2,19	2,74	0,74	0,99	1,23	2,4	3,2	4,0
Caffé Latte	1,50	2,00	2,51	0,68	0,90	1,13	2,2	2,9	3,6
Caramelo	1,74	2,32	2,90	0,78	1,04	1,31	2,5	3,4	4,2
Sorpresa	0,91	1,22	1,52	0,41	0,55	0,68	1,3	1,8	2,2

Bebidas					
Producto	Costo		Ganancia 45%		Precio de venta
	12oz				
Frappé de Capuccino	1,59		0,71		2,3
Iced Coffee	1,87		0,84		2,7
Frappé de Mocha	1,64		0,74		2,4
Batidos de frutas	1,31		0,59		1,9
Milkshakes	1,02		0,46		1,5
Jugos naturales	1,01		0,45		1,5

Postres			
Producto	Costo	Ganancia 45%	Precio de venta
Cheesecake de frutos rojos	1,53	0,69	2,2
Torta de Chocolate	1,60	0,72	2,3
Pie de limón	1,48	0,67	2,1
Pie de manzana, nuez, canela	1,53	0,69	2,2
Mousse de maracuyá	1,68	0,76	2,4

Sánduches			
Producto	Costo	Ganancia 45%	Precio de venta
Capresse	2,38	1,07	3,5
Mixto	2,38	1,07	3,5
Pollo	2,53	1,14	3,7
Light	2,53	1,14	3,7

Otros			
Producto	Costo	Ganancia %	Precio de venta
Humitas	1,38	0,62	2,0
Quimbolitos	1,38	0,62	2,0
Empanadas	1,48	0,67	2,2

Realizado por las autoras

## Costos financieros

Dado a que el proyecto será autofinanciado por los dueños no se deben incurrir en gastos financieros.

## Determinación de la Inversión Inicial

**Tabla 32: Inversión Inicial**

Inversión inicial para IL Cafetto				
		Cantidad	Precio (\$)	Precio total
<b>Activos Fijos</b>				<b>31.596,95</b>
<b>Equipo para cafetería</b>	Pastelero (94 cm x 85,2 cm x 127,4 cm)	1	2.995,00	2.995,00
	Frigorífico vertical 2 puertas	1	2.700,00	2.700,00
	Juguera 2 tanques	1	1.380,00	1.380,00
	Horno de 3 latas	1	340,00	340,00
	Sanduchera eléctrica	1	420,00	420,00
	Cremera	1	2.964,37	2.964,37
	Microondas	1	202,87	202,87
	Licuada Oster 600 w	2	106,03	212,06
	Drink Mixer	1	501,54	501,54
	Máquina automática de café FAEMA	1	5.008,26	5.008,26
	Cilindro de almacenamiento	1	69,95	69,95
				<b>Total</b>
<b>Equipo de computo/Software</b>	Computadora	2	750,00	1.500,00
	Impresora	2	150,00	300,00
	Software	1	800,00	800,00
				<b>Total</b>
<b>Otrosequipos</b>	Equipo de sonido	1	600,00	600,00
	Sistema de alarma	1	1.000,00	1.000,00
	Teléfono	1	50,00	50,00
	Calefactores	2	350,00	700,00
	Caja registradora	1	700,00	700,00
				<b>Total</b>
<b>Mobiliario</b>	Mesa redonda con sillas	8	400,00	3.200,00
	Mesas cuadradas con sillas	4	386,00	1.544,00
	Mesas rectangulares con sillas	2	350,00	700,00
	Escritorio	1	280,00	280,00
	Estantes	3	180,00	540,00
	Sillas administrador	1	180,00	180,00
	Sillas oficina	2	35,00	70,00
	Repizas (bodega)	4	200,00	800,00
	Sofá administración	1	200,00	200,00
	Archivador	3	200,00	600,00
	Mueble para la caja registradora	1	500,00	500,00
			<b>Total</b>	<b>8.614,00</b>
<b>Equipamento de baños</b>	Dispensador de papel	4	15,00	60,00
	Secador de manos	2	30,00	60,00
	Dispensador de jabón	2	25,00	50,00
				<b>Total</b>
<b>Utensilios</b>	Cuchillos	3	2,70	8,10
	Tabla de picar	2	3,25	6,50
	Espátula	2	2,05	4,10
	Reposteros rectangulares	3	1,62	4,86
	Reposteros cilindricos	3	1,78	5,34
	Basureros de madera	2	160,00	320,00
	Basureros de plásticos	2	10,00	20,00
			<b>Total</b>	<b>368,90</b>

Otros gastos					18.417,00
Gastos de constitución	Aprobación de la constitución	1	600,00	600,00	
	Publicación extracto	1	25,00	25,00	
	Afiliación a la cámara de comercio	1	50,00	50,00	
	Permiso de funcionamiento	1	200,00	200,00	
	Otros	1		800,00	
				<b>Total</b>	<b>1.675,00</b>
Gastos preoperativos	Marketing y Publicidad	1	1.000,00	1.000,00	
	Capacitación empleados	1	1.200,00	1.200,00	
				<b>Total</b>	<b>2.200,00</b>
Gastos de adecuación	Cuadros	12	40,00	480,00	
	Lámparas	6	70,00	420,00	
	Reloj	1	50,00	50,00	
	Floreros	3	18,00	54,00	
	Centros de mesa	14	12,00	168,00	
	Vegetación	10	35,00	350,00	
	Tablero de menú	1	300,00	300,00	
	Extintor	1	80,00	80,00	
	Botiquín	1	40,00	40,00	
	Letreros	1	600,00	600,00	
	Otros	-	12.000,00	12.000,00	
					<b>Total</b>
<b>Total de Inversión Inicial</b>					<b>50.013,95</b>

Realizado por las autoras

## Costos por depreciación y amortización

**Tabla 33: Depreciaciones**

Tabla de Depreciación								
Concepto	Valor Depreciable	%	Período					Valor en libros
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Equipo de cafetería	6.794,05	10%	6.679,41	6.679,41	6.679,41	6.679,41	6.679,41	397,03
Equipo de cómputo	1.800,00	33%	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00
Otros equipos	1.050,00	10%	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	525,00
Mobiliario	1.614,00	20%	1.222,80	1.222,80	1.222,80	1.222,80	1.222,80	
Utensilios	1.68,90	20%	1.33,78	1.33,78	1.33,78	1.33,78	1.33,78	
Equip. Baño	1.70,00	20%	1.34,00	1.34,00	1.34,00	1.34,00	1.34,00	
Adecuación	1.542,00	20%	1.208,40	1.208,40	1.208,40	1.208,40	1.208,40	
<b>Total</b>			923,38	923,38	923,38	923,39	923,39	922,03

**Tabla 34: Amortizaciones**

Tabla de Amortización						
Concepto	Valor Depreciable	%	Período			Valor en libros
			Año 1	Año 2	Año 3	
Software	800,00	33%	526,67	526,67	526,67	273,33
<b>Total</b>			526,67	526,67	526,67	273,33

Realizado por las autoras

## Determinación del capital de trabajo

La determinación de inventario por producto no se ha podido establecer ya que la proyección de la demanda potencial se ha realizado por número de facturas mas no por producto; dada la dificultad de establecer con precisión el consumo por producto se ha realizado la proyección en dólares del total en dólares a tener de materia prima para un año.

Además, para la cuenta caja se consideran necesarios \$45 dólares; en cuanto a los pasivos corrientes, por política de la empresa no se manejan deudas con proveedores; mediante el cálculo del ciclo operativo se considera que el capital del trabajo debe corresponder a 15 días para iniciar las actividades. Para el incremento año a año se ha considerado la una inflación del 3,40%.

El cálculo del ciclo operativo se ha realizado teniendo en cuenta dos días en cuentas por cobrar dado el caso de un pedido de gran cantidad; de igual manera dos días para cuentas por pagar en el caso especial de que por inicio de actividades se deba adeudar o se necesite tiempo para efectivizar el pago, pues por regla general, como queda dicho se trabajará con deuda a proveedores.

Con estas consideraciones a continuación se muestra el cálculo del ciclo operativo y del capital de trabajo:

**Tabla 35: Ciclo operativo**

Ciclo operativo	
Cuenta	Días
Cuentas por cobrar	2
Cuentas por pagar	2
Inventario	15
Ciclo operativo	15

**Tabla 36: Capital de trabajo con proyección a 5 años**

Capital de trabajo con proyección a 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>	63.151,78	68.611,62	78.771,15	90.841,45	105.200,56
Caja	16.425,00	16.983,45	17.560,89	18.157,96	18.775,33
Inventario: Materia Prima	42.394,90	47.149,01	56.578,81	67.894,57	81.473,48
Inventario: Insumos de oficina	1.581,60	1.635,37	1.690,98	1.748,47	1.807,92
Inventario: Insumos de limpieza	2.750,28	2.843,79	2.940,48	3.040,45	3.143,83
Otros inventarios	441,60	456,61	472,14	488,19	504,79
<b>Pasivo corriente</b>	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-
<b>Capital de trabajo diario</b>	173,02	187,98	215,81	248,88	288,22
<b>Capital de trabajo (15 días)</b>	2.595,28				
Arriendo	1.000,00				
<b>1 er cap de trabajo</b>	3.595,28				

Realizado por las autoras

### Determinación del punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio se ha realizado en dólares por ser varios los productos que ofrece *IL Cafetto*, para lograrlo se han proyectado costos para los siguientes años. El cálculo del punto de equilibrio para los próximos cinco años se muestra a continuación, así como la proyección de costos y gastos.

**Tabla 37: Proyección de costos fijos y variables**

Proyección de costos fijos y variables para 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima (incluye complementos)	2.394,90	7.149,01	56.578,81	7.894,57	1.473,48
Luz Eléctrica	440,00	488,96	539,58	591,93	646,06
Agua	80,00	20,40	64,49	63,30	85,86
Internet	80,00	96,32	13,19	30,64	48,69
Marketing y Publicidad	80,00	10,20	20,75	31,65	42,93
Teléfono	80,00	20,40	64,49	63,30	85,86
Capacitación	80,00	10,20	20,75	31,65	42,93
Sueldos	5.769,82	6.005,78	7.229,98	8.495,80	9.804,65
Arriendo	2.000,00	2.408,00	2.829,87	3.266,09	3.717,13
Inventario: Insumos de oficina	1.581,60	1.635,37	1.690,98	1.748,47	1.807,92
Inventario: Insumos de limpieza	2.750,28	2.843,79	2.940,48	3.040,45	3.143,83

Realizado por las autoras

**Tabla 38: Punto de equilibrio (dólares)**

Punto de Equilibrio (PE) con proyección a 5 años						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo Total</b>	Costo fijo	57171,70	58135,32	60111,93	62155,73	64269,03
	Costo variable	42394,90	47149,01	56578,81	67894,57	81473,48
<b>Ingreso total (x)</b>	PE en dólares	99566,60	105284,33	116690,73	130050,30	145742,51
<b>Utilidad =</b>	Ingreso total - Egreso total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Realizado por las autoras

## Elaboración de estado financieros pro forma

### Balance general pro forma

**Tabla 39: Balance General Proforma**

Balance General Pro forma			
Activos		Pasivo	
<b>Activo Corriente</b>		<b>1.415,18</b>	<b>Pasivo Corriente</b>
Inventarios	Materia Prima	1.415,18	-
<b>Total</b>		<b>1.415,18</b>	<b>Pasivo Diferido</b>
<b>Activo No Corriente</b>		<b>26.406,90</b>	-
Equipo para cafetería	Pastelero (94 cm x 85,2 cm x 127,4 cm)	2.995,00	<b>Total de Pasivo</b>
	Frigorífico vertical 2 puertas	2.700,00	-
	Juguera 2 tanques	1.380,00	<b>Patrimonio</b>
	Horno de 3 latas	340,00	Capital
	Sanduchera eléctrica	420,00	<b>Total de Patrimonio</b>
	Cremera	2.964,37	44.039,08
	Microondas	202,87	<b>Total de Patrimonio</b>
	Licuada Oster 600 w	212,06	44.039,08
	Drink Mixer	501,54	<b>Pasivo + Patrimonio</b>
	Máquina automática de café FAEMA	5.008,26	44.039,08
	Cilindro de almacenamiento	69,95	
<b>Total</b>		<b>16.794,05</b>	
Equipo de computo/Software	Computadora	1.500,00	
	Impresora	300,00	
	Software	800,00	
	<b>Total</b>	<b>2.600,00</b>	
Otros equipos	Equipo de sonido	600,00	
	Sistema de alarma	1.000,00	
	Teléfono	50,00	
	Calentadores	700,00	
	Caja registradora	700,00	
<b>Total</b>		<b>3.050,00</b>	
Mobiliario	Mesa redonda con sillas	3.200,00	
	Mesas cuadradas con sillas	1.544,00	
	Mesas rectangulares con sillas	700,00	
	Escritorio	280,00	
	Estantes	540,00	
	Sillas administrador	180,00	
	Sillas oficina	70,00	
	Repizas (bodega)	800,00	
	Sofá administración	200,00	
	Archivador	600,00	
	Mueble para la caja registradora	500,00	
<b>Total</b>		<b>8.614,00</b>	
Equipamento de baños	Dispensador de papel	60,00	
	Secador de manos	60,00	
	Dispensador de jabón	50,00	
	<b>Total</b>	<b>170,00</b>	
Utensilios	Cuchillos	8,10	
	Tabla de picar	6,50	
	Espátula	4,10	
	Repostereros rectangulares	4,86	
	Repostereros cilíndricos	5,34	
	Basureros de madera	320,00	
	Basureros de plásticos	20,00	
<b>Total</b>		<b>368,90</b>	
Depreciación	Depreciación acumulada	4.923,38	
Amortización	Amortización	266,67	
<b>Total</b>		<b>-5.190,05</b>	
<b>Otros Activos</b>		<b>16.217,00</b>	
Documento de constitución	Aprobación de la constitución	600,00	
	Publicación extracto	25,00	
	Afiliación a la cámara de comercio	50,00	
	Permiso de funcionamiento	200,00	
	Otros	800,00	
	<b>Total</b>	<b>1.675,00</b>	
Adecuación	Cuadros	480,00	
	Lámparas	420,00	
	Reloj	50,00	
	Floreros	54,00	
	Centros de mesa	168,00	
	Vegetación	350,00	
	Tablero de menú	300,00	
	Extintor	80,00	
	Botiquín	40,00	
	Letreros	600,00	
	Otros	12.000,00	
	<b>Total</b>		<b>14.542,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>44.039,08</b>	
Firma de responsabilidad		Administrador	

Realizado por las autoras

## Cálculo del flujo neto de *IL Cafetto* con proyección a 5 años

### Flujo de fondos generados en la operación de *IL Cafetto*

**Tabla 40: Flujo de fondos generados con proyección a 5 años**

Flujo de fondos generados en la operación de <i>IL Cafetto</i> con proyección a 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	134.166,46	140.874,79	169.049,74	202.859,69	243.431,63
(-) Total de Egresos	99.566,60	105.284,33	116.690,73	130.050,30	145.742,51
Materia Prima	42.394,90	47.149,01	56.578,81	67.894,57	81.473,48
Inventario: Insumos de limpieza	2.750,28	2.843,79	2.940,48	3.040,45	3.143,83
Inventario: Insumos de oficina	1.581,60	1.635,37	1.690,98	1.748,47	1.807,92
Sueldos	35.769,82	36.005,78	37.229,98	38.495,80	39.804,65
Luz eléctrica	1.440,00	1.488,96	1.539,58	1.591,93	1.646,06
Agua	600,00	620,40	641,49	663,30	685,86
Internet	480,00	496,32	513,19	530,64	548,69
Marketing y Publicidad	300,00	310,20	320,75	331,65	342,93
Arriendo	12.000,00	12.408,00	12.829,87	13.266,09	13.717,13
Teléfono	600,00	620,40	641,49	663,30	685,86
Uniformes	1.350,00	1.395,90	1.443,36	1.492,43	1.543,18
Capacitación	300,00	310,20	320,75	331,65	342,93
(=) Ganancias antes de depreciación, intereses e impuestos	34.599,86	35.590,46	52.359,01	72.809,39	97.689,12
(-) Depreciaciones	4.923,38	4.923,38	4.923,38	4.323,39	4.323,39
(-) Amortizaciones	266,67	266,67	266,67	-	-
(=) Ganancias antes de intereses e impuestos	29.409,81	30.400,40	47.168,96	68.486,01	93.365,74
(-) Participación para trabajadores 15%	4.411,47	4.560,06	7.075,34	10.272,90	14.004,86
(=) Ganancia antes de Impuesto a la Renta	24.998,34	25.840,34	40.093,62	58.213,11	79.360,88
(-) 22% Impuesto a la Renta	5.499,63	5.684,88	8.820,60	12.806,88	17.459,39
(=) Ganancia neta después de impuestos	19.498,70	20.155,47	31.273,02	45.406,22	61.901,48
(+) Depreciación	4.923,38	4.923,38	4.923,38	4.323,39	4.323,39
(+) Amortizaciones	266,67	266,67	266,67	-	-
(=) Flujo efectivo operativo	24.688,76	25.345,52	36.463,07	49.729,61	66.224,87

Realizado por las autoras

### Flujo terminal

A continuación, se presenta el cuadro del total de beneficios que se obtendrían de la venta de los activos después de transcurridos 5 años y dado que en este caso no se considera el capital de trabajo para el cálculo del flujo terminal el mismo se presenta a continuación:

**Tabla 41: Beneficios de la venta de activos después de 5 años**

Beneficios de la venta de los activos después de 5 años						
Equipos	Valor en dólares del producto	Valor en libros a los 5 años	Precio del mercado en 5 años	Utilidad	Impuestos	Beneficios después de impuestos
Pastelero (94 cm x 85,2 cm x 127,4 cm)	2.995,00	1.497,50	2.000,00	502,50	165,83	336,68
Frigorífico vertical 2 puertas	2.700,00	1.350,00	1.500,00	150,00	49,50	100,50
Juguera 2 tanques	1.380,00	690,00	700,00	10,00	3,30	6,70
Horno de 3 latas	340,00	170,00	175,00	5,00	1,65	3,35
Sanduchera eléctrica	420,00	210,00	250,00	40,00	13,20	26,80
Cremera	2.964,37	1.482,19	1.500,00	17,81	5,88	11,94
Microondas	202,87	101,44	105,00	3,57	1,18	2,39
Licuada Oster 600 w	212,06	106,03	110,00	3,97	1,31	2,66
Drink Mixer	501,54	250,77	260,00	9,23	3,05	6,18
Máquina automática de café FAEMA	5.008,26	2.504,13	2.550,00	45,87	15,14	30,73
Cilindro de almacenamiento	69,95	34,98	35,00	0,03	0,01	0,02
Teléfono	50,00	25,00	25,00	-	-	-
Caja registradora	700,00	350,00	400,00	50,00	16,50	33,50
Computadora	1.500,00	-	700,00	700,00	231,00	469,00
Impresora	150,00	-	50,00	50,00	16,50	33,50
Softward	800,00	-	200,00	200,00	66,00	134,00
Mesa redonda con sillas	3.200,00	-	1.500,00	1.500,00	495,00	1.005,00
Mesas cuadradas con sillas	1.544,00	-	700,00	700,00	231,00	469,00
Mesas rectangulares con sillas	700,00	-	300,00	300,00	99,00	201,00
Escritorio	280,00	-	100,00	100,00	33,00	67,00
Calefactores	700,00	350,00	400,00	50,00	16,50	33,50
Equipo de sonido	600,00	-	300,00	300,00	99,00	201,00
Escritorio	280,00	-	60,00	60,00	19,80	40,20
Estantes	540,00	-	200,00	200,00	66,00	134,00
Sillas administrador	180,00	-	50,00	50,00	16,50	33,50
Sillas oficina	70,00	-	20,00	20,00	6,60	13,40
Repizas (bodega)	800,00	-	350,00	350,00	115,50	234,50
Sofá administración	200,00	-	60,00	60,00	19,80	40,20
Archivador	600,00	-	200,00	200,00	66,00	134,00
Mueble para la caja registradora	500,00	-	50,00	50,00	16,50	33,50
<b>Total:</b>						3.838

**Tabla 42: Flujo terminal**

Flujo terminal	
Beneficios	7778.436,79
(=) Flujo terminal	7778.436,79

Realizado por las autoras

## Flujo de efectivo neto para *IL Cafetto*

**Tabla 43: Flujo de efectivo neto**

Flujo de Efectivo Neto con Proyección para 5 años						
	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Inicial	50.013,95					
Flujos Operativos		4.688,76	5.345,52	6.463,07	9.729,61	6.224,87
Flujo Terminal						837,74
<b>Flujo Efectivo Neto</b>	<b>50.013,95</b>	<b>4.688,76</b>	<b>5.345,52</b>	<b>6.463,07</b>	<b>9.729,61</b>	<b>7.062,61</b>

Realizado por las autoras

## Estado de resultados proforma

**Tabla 44: Estado de resultados proforma**

Estado de Resultados Pro-forma									
Concepto	Año 1	Análisis vertical	Año 2	Análisis vertical	Año 3	Análisis vertical	Año 4	Análisis vertical	Año 5
Ingresos por Ventas	34.166,46	100,0%	40.874,79	100,0%	69.049,74	100,00%	202.859,69	100,00%	243.431,63
(-) Costo de Ventas	8.830,53	66,2%	3.961,89	66,7%	4.999,80	62,11%	17.902,27	58,12%	33.121,84
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>5.335,94</b>	<b>33,8%</b>	<b>6.912,90</b>	<b>33,3%</b>	<b>4.049,94</b>	<b>37,89%</b>	<b>4.957,42</b>	<b>41,88%</b>	<b>10.309,79</b>
(-) Gastos en Ventas	6.787,15	5,1%	901,06	4,9%	1018,84	4,15%	273,96	3,09%	399,89
Depreciaciones	170,20	2,4%	170,20	2,3%	170,20	1,88%	570,20	1,27%	570,20
Amortizaciones	266,67	0,2%	266,67	0,2%	266,67	0,16%		0,00%	
Capacitación	300,00	0,2%	310,20	0,2%	320,75	0,19%	331,65	0,16%	342,93
Marketing, Promoción	300,00	0,2%	310,20	0,2%	320,75	0,19%	331,65	0,16%	342,93
Inventario: Insumos de Limpieza	750,28	2,0%	843,79	2,0%	940,48	1,74%	1.040,45	1,50%	1.143,83
(-) Gastos Administrativos	843,10	7,0%	937,85	6,8%	1.042,14	5,83%	1.148,98	5,03%	1.254,17
Administrador	852,50	5,9%	902,48	5,6%	971,16	4,83%	1.048,98	4,16%	1.136,25
Inventario: Insumos de Oficina	581,60	1,2%	635,37	1,2%	690,98	1,00%	748,47	0,86%	807,92
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>9.114,69</b>	<b>21,7%</b>	<b>10.473,98</b>	<b>21,6%</b>	<b>7.168,96</b>	<b>27,90%</b>	<b>8.486,01</b>	<b>33,76%</b>	<b>9.365,74</b>
(-) Participación para trabajadores 5%	367,20	3,3%	571,10	3,2%	707,34	4,19%	872,90	5,06%	1.004,86
<b>(=) Ganancia antes de Impuestos de la Renta</b>	<b>4.747,49</b>	<b>18,4%</b>	<b>2.341,80</b>	<b>30,1%</b>	<b>6.974,60</b>	<b>33,70%</b>	<b>4.684,52</b>	<b>36,82%</b>	<b>6.304,93</b>
(-) 22% Impuesto de la Renta	1.044,45	4,1%	515,20	6,6%	1.534,41	7,41%	1.030,59	8,10%	1.187,09
<b>(=) Ganancia neta después de Impuestos</b>	<b>3.703,04</b>	<b>14,4%</b>	<b>1.826,60</b>	<b>23,4%</b>	<b>5.440,19</b>	<b>26,29%</b>	<b>3.653,93</b>	<b>28,72%</b>	<b>5.117,85</b>

Realizado por las autoras

## Evaluación económica financiera

Utilizando la información obtenida anteriormente en esta evaluación se ha de demostrar que la inversión es económicamente rentable; para este fin se han realizado los siguientes cálculos:

### Valor actual neto (VAN)

Para el cálculo del valor presente neto se ha tenido en cuenta un costo de capital equivalente al 16%; el mismo ha resultado del cálculo realizado con una inflación del 3,40% y de un premio al riesgo del 12%; tasa esperada en el mercado cuencano para este tipo de negocios.

**Tabla 45: Cálculo del Valor Presente Neto**

Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)				
Inversión Inicial	Inversionistas	Datos	%	Costo de Capital %
50.013,95	100,00%	Inflación	3,40%	16%
		Premio al Riesgo	12%	
VAN	\$4.962,81			

Realizado por las autoras

### Tasa interna de retorno (TIR)

A partir de los flujos generados por las operaciones de *IL Cafetto* se calcula a continuación la tasa interna de retorno (TIR):

**Tabla 46: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno**

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno						
	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo efectivo	50.013,95	4.688,76	5.345,52	6.463,07	9.729,61	10.062,61
TIR	58%					

Realizado por las autoras

### Período de recuperación de la inversión

**Tabla 47: Período de recuperación de la inversión**

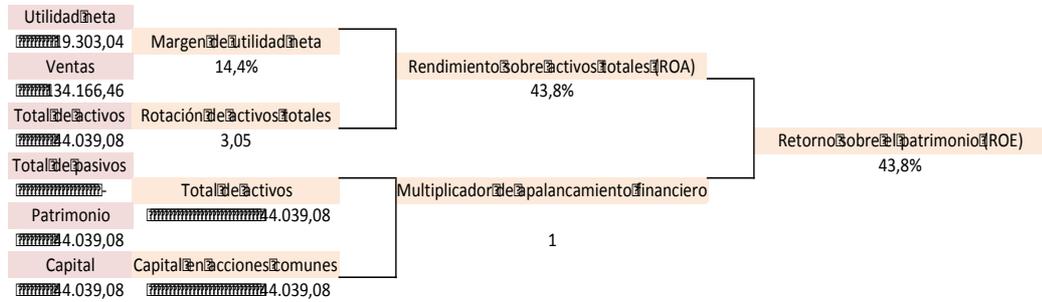
Período de recuperación de la inversión	Inversión Inicial	Flujo del primer año	Años	Meses
	50.013,95	4.688,76	10,03	124

Realizado por las autoras

### Sistema Dupont

Como parte del análisis financiero se ha implementado el sistema Dupont que permite visualizar de mejor manera las estructuras financieras.

**Ilustración 33: Sistema Dupont**



Realizado por las autoras

### Análisis del riesgo

Además, se ha creído necesario incluir un análisis del riesgo a partir de la variación del porcentaje de la demanda en dos escenarios, un pesimista y un optimista.

### Escenario pesimista

Para este escenario se ha proyectado en promedio un alcance del 40% de participación al finalizar el primer año manteniendo para años posteriores un incremento del 5%; el crecimiento continuo de la participación se muestra a continuación:

**Tabla 48: Proyección de la demanda como participación de la demanda de la competencia directa**

Proyección de la demanda como participación de la demanda de la competencia directa	
1er trimestre	0,2
2do trimestre	0,3
3er trimestre	0,45
4to trimestre	0,65
promedio anual	0,40

Realizado por las autoras

Teniendo en cuenta la demanda en facturas de la competencia directa se ha aplicado el 40% como se muestra a continuación:

**Tabla 49: Demanda semanal de Melatte**

Demanda Semanal de Melatte	
Lunes	118
Martes	125
Miércoles	120
Jueves	128
Viernes	165
Sábado	136
Domingo	101
<b>Facturas por semana</b>	<b>893</b>

Realizado por las autoras

**Tabla 50: Demanda de IL Cafetto como participación de la competencia directa (facturas)**

Demanda de IL Cafetto como participación de la competencia directa (número de facturas)	
Días	Facturas
Lunes	47
Martes	50
Miércoles	48
Jueves	51
Viernes	66
Sábado	54
Domingo	40
<b>Facturas por semana</b>	<b>357</b>

Realizado por las autoras

Distribuyendo esta demanda con las mismas consideraciones que se tuvieron en cuenta para el escenario moderado y según los resultados de frecuencia de visita obtenidos en las encuestas se obtiene lo siguiente:

**Tabla 51: Demanda de *IL Cafetto* como participación de la competencia directa a partir de la frecuencia de visita**

Demanda <i>IL Cafetto</i> como participación de la competencia directa a partir de la frecuencia de visita (número de facturas)				
Frecuencia de visita	Porcentaje obtenido de encuestas	Demanda semanal	Demanda mensual	Demanda anual
1 vez por semana	29,30%	105	419	5.024
mas de una vez por semana	12%	43	343	4.115
entre 1 y 3 veces al mes	45,50%	163	325	3.901
mas de 4 veces al mes	4,20%	15	75	900
<b>Total</b>			1.162	<b>13.939</b>

\* La frecuencia de visita se obtuvo de la investigación de mercado.

Realizado por las autoras

La proyección de la demanda para los próximos 5 años se muestra a continuación; para el total de ingresos se establece un consumo de \$7 dólares por factura.

**Tabla 52: Proyección de la demanda de *IL Cafetto* a 5 años**

Proyección de la demanda para <i>IL Cafetto</i> a 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total de facturas</b>	13.939	14.636	17.564	21.076	25.292
<b>Total de ingresos</b>	97.576	102.454	122.945	147.534	177.041

Realizado por las autoras

A partir del cambio en los ingresos se han recalculado flujos netos para obtener:

**Valor actual neto (VAN); Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa del costo de capital se mantiene en el 16% para este cálculo.

**Tabla 53: Cálculo del VAN y la TIR**

Flujo de Efectivo Neto con proyección para 5 años						
	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Neto</b>	-50.013,95	13.771,87	14.359,13	23.279,41	33.909,21	51.078,14
<b>TIR</b>		34%				
<b>VAN</b>	\$	30.946,56				

Realizado por las autoras

**Período de recuperación de la inversión**

**Tabla 54: Período de recuperación de la inversión**

Período de recuperación de la inversión	Inversión Inicial	Flujo del primer año	Años	Meses
	50.013,95	13.771,87	3,63	44

Realizado por las autoras

### Escenario optimista

Para este escenario se ha proyectado en promedio un alcance del 70% de participación al finalizar el primer año manteniendo para años posteriores un incremento del 5%; el crecimiento continuo de la participación se muestra a continuación:

**Tabla 55: Proyección de la demanda como participación de la demanda de la competencia directa**

Proyección de la demanda como participación de la demanda de la competencia directa	
1er trimestre	0,5
2do trimestre	0,6
3er trimestre	0,75
4to trimestre	0,95
promedio anual	0,70

Realizado por las autoras

Teniendo en cuenta la demanda en facturas de la competencia directa se ha aplicado el 70% como se muestra a continuación:

**Tabla 56: Demanda de Melatte**

Demanda Semanal de Melatte	
Lunes	118
Martes	125
Miércoles	120
Jueves	128
Viernes	165
Sábado	136
Domingo	101
Facturas por semana	893

Realizado por las autoras

**Tabla 57: Demanda de IL Cafetto como participación de la competencia directa**

Demanda de IL Cafetto como participación de la competencia directa (número de facturas)	
Días	Facturas
Lunes	83
Martes	88
Miércoles	84
Jueves	90
Viernes	116
Sábado	95
Domingo	71
Facturas por semana	625

Realizado por las autoras

Distribuyendo esta demanda con las mismas consideraciones que se tuvieron en cuenta para el escenario moderado y según los resultados de frecuencia de visita obtenidos en las encuestas se obtiene lo siguiente:

**Tabla 58: Demanda de IL Cafetto como participación de la competencia directa a partir de la frecuencia de visita**

Demanda IL Cafetto como participación de la competencia directa a partir de la frecuencia de visita (número de facturas)				
Frecuencia de visita	Porcentaje obtenido de encuestas	Demanda semanal	Demanda mensual	Demanda anual
1 vez por semana	29,30%	183	733	8.791
mas de una vez por semana	12%	75	600	7.201
entre 1 y 3 veces al mes	45,50%	284	569	6.826
mas de 4 veces al mes	4,20%	26	131	1.575
<b>Total</b>			<b>2.033</b>	<b>24.394</b>

Realizado por las autoras

La proyección de la demanda para los próximos 5 años se muestra a continuación; para el total de ingresos se establece un consumo de \$7 dólares por factura.

**Tabla 59: Proyección de la demanda para IL Cafetto a 5 años**

	Proyección de la demanda para IL Cafetto a 5 años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total de facturas</b>	4.394	5.614	6.736	6.884	4.260
<b>Total de ingresos</b>	70.757	79.295	15.154	58.185	09.822

Realizado por las autoras

A partir del cambio en los ingresos se han recalculado flujos netos para obtener:

**Valor actual neto (VAN); Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa del costo de capital se mantiene en el 16% para éste cálculo.

**Tabla 60: Cálculo del VAN y la TIR**

Flujo de Efectivo Neto con proyección para 5 años						
	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Neto</b>	-50.013,95	35.605,64	36.331,91	49.646,73	65.550,00	89.047,09
<b>TIR</b>		81%				
<b>VAN</b>	\$	118.979,06				

Realizado por las autoras

## Período de recuperación de la inversión

**Tabla 61: Período de recuperación de la inversión**

Período de recuperación de la inversión	Inversión inicial	Flujo de primer año	Años	Meses
	50.013,95	5.605,64	8,40	101,7

Realizado por las autoras

## Resumen del análisis de riesgo financiero

El siguiente cuadro muestra un resumen de las variaciones que se tienen en los tres escenarios: pesimista (40% de participación), moderado (55% de participación) y optimista (70% de participación).

**Tabla 62: Resumen del análisis del riesgo financiero**

	Escenario		
	Pesimista	Moderado	Optimista
VAN	30.946,56	74.962,81	118.979,06
TIR	34%	58%	81%
Período de recuperación de la inversión (meses)	44	24	17

Realizado por las autoras

## Planeación estratégica

### 1. Misión

Pasarla bien en un lugar de inspiración y en cualquier momento es vivir sin límites.

Para la elaboración de esta misión nos hemos basado en las que han sido elaboradas por Starbucks, Disney entre otras; ésta describe lo que somos.

### 2. Ideal

*IL Cafetto* aspirará llegar a ser una empresa internacional, la misma que se reconozca como una marca con los mayores estándares de calidad en los productos y servicios, preferida por los consumidores al ser una de las cafeterías que generan un sentimiento de pertenencia.

### 3. Visión

*IL Cafetto* se proyecta para ser líder en el mercado cuencano en los próximos 3 años para luego extenderse a otros lugares del país diversificando sus productos mediante el modelo de negocio *Fast Service*.

### 4. Filosofía:

La empresa desarrollará sus actividades basadas en el marco de principios y valores que deberán estar presentes en cada actuación de sus colaboradores, en todo momento la cordialidad, cortesía y honestidad se harán presentes para brindar siempre a nuestros clientes internos y externos un ambiente atractivo, alegre, sofisticado, cómodo con productos de excelente calidad; todo esto mediante un trabajo en equipo guiado por un líder.

### 5. Valores

- **Honestidad:** comportamiento transparente con los demás, actuar de forma sincera y coherente, respetar la verdad generando confianza en quienes rodean al trabajador.
- **Respeto:** ayuda a la convivencia pacífica y sana entre todas las personas relacionadas a la organización, se basa en el conocimiento de los derechos básicos de las personas y su relación con el entorno y con la naturaleza; regula todas las circunstancias del trabajo.
- **Cortesía:** es una disposición de cada persona que permite dar un buen trato a los demás siendo amable y generoso.
- **Inclusión:** la unión y la colaboración mutua permite cumplir objetivos organizacionales comunes logrando un sentimiento de pertenencia de los miembros de *IL Cafetto*.
- **Equidad:** es un valor que se caracteriza por la justicia e igualdad entre todas las personas, brindando a todo el personal las mismas oportunidades.
- **Creatividad:** es un valor que permite resolver problemas, encontrar

soluciones, crear una manera distinta de realizar mejor las cosas.

- **Pasión:** trabajar con pasión permitirá obtener verdaderas enseñanzas aprovechando al máximo las oportunidades organizacionales, garantizando el cumplimiento de las actividades designadas de manera confiable.
- **Perfección:** mediante esta fuerza se podrán realizar los emprendimientos de forma comprometida hasta el final, adquiriendo disciplina y decisión sin atemorizarse ante la adversidad.
- **Trabajo en equipo:** gracias al trabajo conjunto se pueden cumplir los propósitos y realizarlos de manera efectiva, el trabajo en equipo para *IL Cafetto* debe representar una fuerza transformadora.
- **Puntualidad:** es necesario cumplir con las obligaciones dentro del tiempo acordado valorando el tiempo de los demás.
- **Responsabilidad:** cada colaborador debe asumir las consecuencias de su actuar dentro de la organización, para cada uno han sido asignadas funciones y responsabilidades por las que debe responder.

## 6. Principios

- **Cultura de innovación:** todos quienes forman parte de *IL Cafetto* son capaces de innovar y proponer sus ideas para un proceso de mejora continua. Se tratará siempre de recuperar información de todas las fuentes para adaptarlas y lograr personalización de los productos.
- **Cuidado del medio ambiente:** todos los colaboradores de *IL Cafetto* se comprometen a aplicar prácticas que involucren el cuidado del medio ambiente.
- **Responsabilidad social:** Todas las actividades que se realicen en la organización implican un compromiso de aporte con la sociedad para su desarrollo.
- **Bienestar del recurso humano:** el desarrollo integral de nuestros colaboradores y su seguridad representa un aspecto vital para la empresa, apoyar su autorrealización será muy importante.
- **Cultura de resultados:** los objetivos planteados se deberán cumplir oportunamente garantizando el crecimiento de la organización.
- **Cultura de calidad:** la calidad en el servicio y en los productos es un

eje fundamental, siempre se buscará dar un servicio superior y mejorar continuamente los productos ofertados.

- **Pensamiento estratégico:** *IL Cafetto* estará pendiente siempre de las tendencias de mercado estudiándolo continuamente para aplicar planes y estrategias coherentes a la evolución del mercado.

## **7. Cultura Organizacional:**

*IL Cafetto* al ser una organización nueva intentará crear una cultura organizacional que siga los principios de la cultura cuencana para dar un sentimiento de confianza y pertenencia a sus clientes y trabajadores. La cultura cuencana es bastante tradicional por lo que congruente a este sentido *IL Cafetto* desarrollará una cultura de la persona ubicando como principal pilar el buen trato entre empleados y clientes, *IL Cafetto* será una organización diseñada para servir a sus miembros.

La cultura no será impuesta en ningún caso, ésta será el resultado de la convivencia diaria de quienes conforman el grupo de trabajo de *IL Cafetto*. Sin embargo, el personal escogido será quienes mayor afinidad tengan a los principios y valores de manera que su comportamiento sea congruente con las tradiciones y ritos cuencanos. Sin embargo, *IL Cafetto* está abierto a aceptar e integrar a sus actividades diarias nuevas costumbres, ritos, símbolos materiales y lenguaje proveniente de nuevos colaboradores de otras nacionalidades y culturas siempre que estas no causen conflicto dentro de la organización ni distorsionen la imagen de la empresa.

Para aquellos empleados que quieran adaptar nuestras tradiciones, ritos y costumbres a su comportamiento diario como parte de la inducción se indicarán todos estos aspectos. Además, se promoverá una capacitación continua sobre el lenguaje, comportamiento, el uso de los uniformes y desarrollo de actividades que servirán para el progreso, el personal contará con estandarización de los procesos y procedimientos más importantes para que sean realizados a la perfección y den como resultado productos y servicios de excelencia cumpliendo y hasta superando las expectativas de los clientes.

También *IL Cafetto* desea crear el sentimiento de pertenencia en su personal y por esto se crearán programas de integración y festejo de días especiales como: cumpleaños,

día del padre, día de la madre, día de la mujer entre otros importantes en nuestra cultura.

## **8. Normativa general:**

De manera general *IL Cafetto* promueve las siguientes políticas:

**Políticas de proveedores:** *IL Cafetto* promueve el compromiso con la ética, responsabilidad, respeto, y protección al medio ambiente; por tanto sus proveedores deberán estar comprometidos con estos aspectos.

**Política de Solicitud de asistencia y manifestación de preocupaciones:** *IL Cafetto* promueve una comunicación abierta y positiva entre todas las partes relacionadas por lo que los trabajadores, clientes o proveedores podrán expresar sus dudas abiertamente, debiendo ser estas solventadas a la brevedad posible.

**Relaciones entre compañeros de trabajo:** *IL Cafetto* promueve un trato equitativo, igualitario, respetuoso y cálido entre sus colaboradores bajo las mismas condiciones y oportunidades dentro del marco de respeto a sus derechos y dignidad.

**Relación con los clientes:** *IL Cafetto* pretende crear relaciones redituables y de largo plazo con sus clientes, brindar un servicio excepcional, una experiencia única, satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

**Seguridad salud en el trabajo:** La salud y seguridad de nuestros trabajadores es un aspecto fundamental que se cuida meticulosamente, hemos tomado todas las medidas necesarias para cuidar su bienestar. Todo el personal de la cafetería deberá seguir las reglas y prácticas de seguridad establecidas.

**Protección al cliente:** Somos *IL Cafetto* gracias a nuestros clientes y para su protección hemos tomado todas las medidas necesarias para garantizar una protección de su salud y seguridad; nuestros productos pueden ser consumidos con total confianza.

Dentro de este aspecto se han tomado en cuenta factores como el almacenamiento de los productos, preparación y servicio de café y otros productos al igual que se han tratado condiciones higiénicas, de sanidad y seguridad del local para que este cliente

con excelentes instalaciones.

**Salarios y recompensas:** *IL Cafetto* tiene el compromiso de cumplir con todas las leyes y reglamentos relacionados con los salarios y jornadas de trabajo; además, manejamos un sistema de recompensas que permiten compensar a sus colaboradores por su excelente labor.

**Tratos con el gobierno:** *IL Cafetto* tiene el compromiso de cumplir con la leyes, reglamentos y códigos locales, así como también de colaborar de forma justa y honesta con las autoridades gubernamentales, cumpliendo con procesos requeridos por el gobierno y las normas éticas y legales.

**Prácticas de venta y publicidad:** La publicidad y venta de los productos de la cafetería será en todo momento precisa y verídicas, sin menospreciar a la competencia.

**Declaración de misión sobre el medio ambiente:** *IL Cafetto* deberá defender el medio ambiente en todos los aspectos del negocio, se compromete a entender los problemas del medio ambiente, generar soluciones innovadoras, sabiendo reconocer y compensar cualquier daño hacia la naturaleza.

## 9. Análisis del entorno, interno y externo

Se realizó en el segundo capítulo.

## 10. Estrategias

**Tabla 63: Estrategias provenientes del análisis FODA, Porter y análisis de la demanda**

Estrategia	Nivel de cumplimiento	¿Cómo se ha logrado o cómo se logrará?
<b>Estrategias FODA cruzado y de matriz de Porter</b>		
<b>1. Estrategias FA (Fortaleza- Amenaza)</b>		
1.1 Establecer precios competitivos	Realizado	Para determinar el precio de los productos se analizó a varios de los competidores y en especial a la competencia directa, la misma que entre los competidores analizados tiene en la mayor parte de productos los precios más bajos por lo que se creyó necesario establecer

		precios que puedan competir con <i>Melatte</i> . Para este fin se estudiaron proveedores, se calcularon costos y se realizó una estrategia de estandarización que permita optimizar los recursos disminuyendo desperdicios se cuenta con estándares establecidos para la preparación de insumos que apoyarán la consecución de esta estrategia.
1.2 Desarrollar el modelo de negocio <i>Fast Service</i> de manera eficiente:	Realizado	La rapidez en la atención fue valorada por los clientes por lo que para el desarrollo del modelo de negocio se partió realizando la Metodología Canvas, ésta permitió determinar aspectos claves en los que se debe poner atención para poder lograr la eficiencia en el modelo, se han realizado estándares de atención al cliente, de manejo de insumos e incluso de preparación de bebidas, se ha establecido el tiempo máximo de demora para la entrega de una orden una vez que se ha estudiado a la competencia, se ha diseñado un diagrama de recorrido y una distribución óptima de los equipos, factores que permitirán desarrollar el modelo con eficiencia.
1.3 Alcanzar rapidez en la implementación de estrategias:	Por realizar	Todas las estrategias que deban desarrollarse al empezar las operaciones de <i>IL Cafetto</i> deberán realizarse oportunamente, sin pérdida de tiempo, utilizando los recursos asignados previamente.
1.4 Desarrollar un pensamiento estratégico:	Continuo	Para obtener la información necesaria que permita visualizar el mercado y la situación de la empresa dentro del mercado de manera integral se ha realizado un estudio completo tanto de la oferta como de la demanda, de los precios y de la comercialización; para el mismo se han utilizado diferentes herramientas que muestran con mayor claridad la relación entre unos factores y otros de donde se obtuvieron estrategias muy útiles. Este pensamiento se ha desarrollado ya antes de iniciar la elaboración de estrategias; sin embargo, debe realizarse continuamente para asegurar el crecimiento y desarrollo de la organización.
1.5 Priorizar atención a gustos y preferencias	Por realizar	Los resultados de la encuesta de gustos y preferencias realizadas a nuestros potenciales clientes permitieron obtener las coincidencias en gustos y preferencias a pesar de la amplitud de edades al cuál se dirige <i>IL Cafetto</i> . Priorizando los resultados con mayor porcentaje de preferencia se determinarán las

		características definitivas del servicio en el Plan de Marketing.
<b>2. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)</b>		
2.1 Aprovechar los recursos tecnológicos:	Realizado	Al no poseer todos los conocimientos necesarios sobre el negocio se han utilizado ya recursos tecnológicos, especialmente tutoriales en internet que permiten tener los conocimientos en gastronomía suficientes para los requerimientos de este estudio.
	Por realizar	Para la apertura de <i>IL Cafetto</i> se manejará publicidad por redes sociales, nuevos productos y promociones se publicarán por estos medios
2.2 Ofrecer algo de lo nuestro:	Realizado	Mantener la esencia de nuestra cultura es fundamental para <i>IL Cafetto</i> es por ello que dentro del menú se incluyeron productos típicos ecuatorianos como acompañantes.
2.3 Escoger personal con experiencia	Por realizar	Escoger personal con experiencia en este tipo de negocios facilitará el desarrollo de las actividades sin mayor pérdida de recursos. Esto se realizará conforme a lo establecido en el manual de operaciones de la organización para la apertura del local.
2.4 Dirigir nuestros servicios a extranjeros:	Por realizar	Para este fin los empleados de la cafetería deben ser en medida de lo posible extranjeros y hablar otro idioma, el tipo de modelo de negocio es ya una adaptación de un modelo extranjero por lo que pueden sentirse bastante cómodos en las instalaciones de <i>IL Cafetto</i> .
<b>3. Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)</b>		
3.1 Crear aquello que hace falta	Realizado	Adaptando los requerimientos identificados en el estudio de mercado se trabajó el estudio técnico y en la planificación estratégica con un enfoque <i>Fast Service</i> .
	Por realizar	Teniendo en cuentas los gustos y preferencias de los clientes se desarrollará el Plan de Marketing.
3.2 Preferir lo nuestro	Realizado	Para la determinación de quienes serán nuestros proveedores se prefirió en todo momento los recursos ecuatorianos, se pretende mostrar la calidad de los recursos hechos en Ecuador. <i>IL Cafetto</i> tiene un compromiso con el desarrollo de la sociedad; esto permite también reducir costos, pues no existirán costos de importación.
<b>4. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)</b>		
4.1 Segmentar	Realizado	Segmentar el mercado potencial permitió entender con claridad qué es lo que quiere el

		cliente, además el programa <i>Online Encuestas</i> que se utilizó para realizar la encuesta de gustos y preferencias permite realizar filtros mostrando información sobre quienes prefieren qué cosas, lo que ha será de gran utilidad a la hora de establecerlas características definitivas del negocio.
4.2 Promociones	Por realizar	Las promociones a realizar se establecerán en el Plan de Marketing.
<b>Estrategias provenientes del Análisis de la demanda</b>		
Ubicación estratégica	Realizado	La ubicación se estableció en la Remigio Crespo. La ponderación de los diferentes lugares por puntos coincidió con lo sugerido por los clientes potenciales; esto se debe también a la selección previa que se hizo de los locales para ponderar.
Ambiente	Realizado	El diseño de los ambientes que se realizó en el estudio técnico se lo realizó teniendo en cuenta las sugerencias realizadas por nuestros clientes potenciales. Los detalles se especificarán en el Plan de Marketing
Rapidez en la atención	Realizado	Queda planteado con las consideraciones para el desarrollo eficiente del modelo de negocio <i>Fast Service</i> .
Menú	Realizado	Para establecer el menú se tomaron en cuenta todos los productos que los clientes desearían encontrar en la cafetería. De los sugeridos en la encuesta se han incluido todos con excepción de las frutas pues no tuvieron mucha acogida.

Realizado por las autoras

## 11. Objetivos

1. Ser sostenibles, rentables.
2. Posicionarnos en el mercado.
3. Ser competitivos en el mercado cuencano.
4. Tener en cuenta la protección y cuidado del medio ambiente en todas las actividades de la Cafetería.
5. Crear oportunidades para mejorar la vida de nuestros trabajadores.
6. Impulsar la diversidad e inclusión de las culturas



Tabla 65: Plan operativo anual de la Planeación estratégica 2 de 2

Objetivos estratégicos	Responsable	El período de tiempo en el que lo quiero lograr	Estrategias / Manera de lograrlo	Previo a la Apertura		Apertura												Presupuesto	Indicadores												
				Semanas							Meses																				
				1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			8	9	10	11	12							
Posicionarnos en el mercado	Administrador	1 semana	Convertir a los clientes de la competencia en nuestros clientes	Determinación inicial las características importantes valoradas por el cliente en los resultados de las encuestas, realizar el Plan de Marketing; priorizar la atención a gustos y preferencias.																								0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en Ventas = (Ventas reales/ Ventas presupuestadas) * 100</li> <li>• Satisfacción del cliente = (Clientes encuestados con puntaje = ó &gt; 80 / Total de Clientes encuestados) * 100</li> <li>• Periodo de Rotación de Inventarios = Inventario promedio* 360/ Costo de Ventas requeridas) * 100</li> <li>• Pedidos no procesados por falta de Stock = (Ventas perdidas mes / Ventas totales mes)* 100</li> <li>• Cumplimiento de Presupuestos de Ventas = (Presupuesto cumplido / Presupuesto real) *100</li> <li>• Entrega Oportuna = Pedidos entregados a Tiempo / Total Pedidos tomados</li> </ul>		
		Continuo		Mostrar la eficiencia con la que prestamos el servicio cumpliendo estándares de tiempo.																											0
		Continuo		Utilizar eficientemente los recursos tecnológicos y la publicidad en redes sociales.																											
Impulsar la diversidad e inclusión de las culturas	Administrador	1 semana	Escoger personal adecuado	Establecer políticas de reclutamiento, selección eficientes para escoger personal adecuado.																									0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Competente = (Número de perfiles que cumplen/ personal total de la empresa) * 100</li> <li>• Cumplimiento del Programa de Capacitación= (Capacitaciones efectuadas/ Capacitaciones planificadas) *100</li> <li>• Evaluación de desempeño= (Evaluaciones con puntaje = ó &gt; 80 / Total Evaluaciones) * 100</li> <li>• Clientes extranjeros satisfechos = (Clientes extranjeros atendidos satisfechos/ clientes extranjeros atendidos)</li> <li>• Porcentaje de empleados motivados = empleados que se sienten motivados / total de empleados.</li> </ul>	
		1 mes	Lograr una comprensión bastante clara por parte de los empleados de la cultura cuencana y de las intenciones de adaptación con otras culturas.	Establecer políticas de inducción y motivación del personal eficientes de manera que conozcan, comprendan y acepten los valores, principios y normativa de <i>IL Cafetto</i> .																									150		
Crear oportunidades para mejorar el desarrollo de nuestros trabajadores	Administrador	1 semana	Generar compromiso con la organización y mantener el personal motivado.	Establecer incentivos motivacionales no económicos en el manual operativo.																									150	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Competente = (Número de perfiles que cumplen/ personal total de la empresa) * 100</li> <li>• Cumplimiento del Programa de Capacitación= (Capacitaciones efectuadas/ Capacitaciones planificadas) *100</li> <li>• Evaluación de desempeño= (Evaluaciones con puntaje = ó &gt; 80 / Total Evaluaciones) * 100</li> <li>• Clientes extranjeros satisfechos = (Clientes extranjeros atendidos satisfechos/ clientes extranjeros atendidos)</li> <li>• Porcentaje de empleados motivados = empleados que se sienten motivados / total de empleados.</li> </ul>	
		Continuo		Impulsar el desarrollo profesional mediante retroalimentación de las actividades realizadas por los empleados para un proceso de mejora continua individual.																											0

Realizado por las autoras

## **Plan de marketing**

El Marketing dentro de la empresa tiene la función de generar comportamientos de compra en el mercado consiguiendo relaciones redituables con los clientes, no pretende solamente informar sobre nuestros productos y servicios en general sino pretende concretar la compra de lo que ofrece *IL Cafetto*. Por lo dicho, toda herramienta de marketing será de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos por tanto estará siempre vinculada directamente con la toma de decisiones llevada a cabo por el administrador y por los dueños de *IL Cafetto*.

## **Objetivos**

1. Alcanzar el nivel de ventas esperado. (55% de la competencia directa al finalizar el primer año).
2. Posicionar a *IL Cafetto* como marca importante en el mercado cuencano.
3. Lograr la fidelización del cliente.

## **Estrategia**

Para la consecución de los objetivos se utilizará el Marketing Mix; se agregarán dentro de las cuatro P aspectos necesarios que incluyen el sentido de servicio dentro de esta planeación; se pondrá especial cuidado en el un marketing interno e interactivo procurando calidad en el servicio interno y empleados motivados que den un buen servicio generando clientes satisfechos que nos prefieran constantemente.

## **Producto**

### **Nuestra Marca:**

*IL Cafetto:*

El nombre está inspirado en la palabra *Cafetto* que significa planta de café; manejamos una marca comercial mixta que nos permitirá distinguirnos en el mercado, la marca está formada por dos palabras, un logo y una serie de símbolos relacionados al café que serán expuestos en nuestros envases, tarjetas, facturas, redes sociales y publicidad en general.

Mediante todos los elementos que conforman la marca ésta quiere generar un sentimiento de pertenencia de los clientes a la organización y de favoritismo hacia elegir como momento de esparcimiento el tomar un buen café en *IL Cafetto*, se pretende generar un sentimiento de comodidad y calidez con la marca, para lo que se han desarrollado varias estrategias que nos permitan relacionarnos positivamente con nuestros clientes.

### **Nuestros símbolos:**

Los colores que representarán a *IL Cafetto* están expuestos a continuación:

**Ilustración 34: Colores que representan a IL Cafetto**

<i>Colores de IL Cafetto</i>	
	Café
	Turquesa
	<i>Beige</i>

Realizado por las autoras

Los símbolos de nuestra marca son los siguientes:

### **Su logo y nombre:**

**Ilustración 35: Logo y nombre a color**



Realizado por las autoras

**Ilustración 36: Logo y nombre a blanco y negro**



Realizado por las autoras

**Otros símbolos que se podrán usar:**

**Ilustración 37: Logo de *IL Cafetto***



Realizado por las autoras

**Ilustración 38: Nombre de la marca**

*Il Cafetto*

Realizado por las autoras

**En combinaciones como:**

A color

Combinación 1



Combinación 2



Combinación 3



A Blanco y negro

Combinación 1



Combinación 2



Combinación 3



Realizado por las autoras

Mediante la combinación de estos colores y símbolos se logrará que *IL Cafetto* sea reconocido fácilmente. El empaque y el diseño de la organización son valorados como parte integral del producto que se ofrece, se destinarán los recursos necesarios para su creación y rediseño temporal de ser necesario siendo considerados como prioridad en la asignación de presupuesto por tratarse de una de las partes que integran el producto ofrecido por *IL Cafetto*.

### Nuestros envases

Envases de colores

#### **Ilustración 39: Envases de colores**



Realizado por las autoras

**Ilustración 40: Tamaños de envases para café (6oz, 8 oz, 10 oz)**



Realizado por las autoras

**Ilustración 41: Envases para bebidas frías (12 oz)**



Realizado por las autoras

El diseño de la envoltura será la siguiente:

## Ilustración 42: Diseño para las envolturas



Realizado por las autoras

### Slogan

*Any time is coffee time!*

### Frases para publicidad

**Tabla 66: Frases para publicidad**

Científicos han descubierto una novedosa forma de chatear en directo a través de la voz y en 3D lo llaman TOMARSE UN CAFÉ CON ALGUIEN!
<i>If your coffee isn't perfect. We'll make it over. If it is still not perfect make sure you're in IL Cafetto.</i>
<i>IL Cafetto... It's always coffee!</i>
<i>Coffee is always a good idea!</i>
Somos el tercer lugar después de tu hogar y tu trabajo !
Una taza de café está llena de ideas !
Un café solo? con leche? ... Con buena compañía !
La vida comienza después de un café !

La vida es muy corta como para tomar café del mal... escoge <i>IL Cafetto!</i>
<i>Obsessive coffee disorder?... IL Cafetto</i>
<i>Everything gets better with coffee</i>
No puedes comprar la felicidad pero puedes comprar café.. Y eso es casi lo mismo!
<i>Coffe doesn't ask silly questions... coffee understands..!</i>
<i>OH look its coffee o' clock!</i>
<i>Every day is a coffee day!</i>
Las penas con café son buenas !
<i>Coffee break !</i>
<i>Enjoy the little things!</i>
Si no hay café para todos, no habrá para nadie !
<i>Morning has broken &amp; the coffee has spoken!</i>

Realizado por las autoras

### **Nuestros productos:**

*IL Cafetto* brinda productos realizados a base del mejor café de Ecuador siendo éste reconocido internacionalmente, por lo que las diferentes bebidas a base de café ofrecidas dentro de *IL Cafetto* cumplirán con los mayores estándares de calidad.

Se ofrecerán bebidas calientes como: té, café americano, *espresso*, *capuccino*, *mocaccino*, chocolate, *affogato*, *caffé latte*, caramelo, sorpresa y también bebidas frías como: *iced coffee*, *frappé de capuccino*, *frappé de mocaccino*, batido de frutas, *milkshakes*, bebidas gaseosas, agua mineral y jugos naturales.

Las bebidas calientes se servirán en envases de cartón blanco de 6, 8 y 10 onzas y las bebidas frías en vasos de plástico de 12 onzas; ambas presentaciones tendrán impreso en ellas los símbolos que representan a *IL Cafetto*.

Los acompañantes de las bebidas dentro de la categoría de postres serán: *cheescake* de frutos, *pie* de manzana, nuez y canela, torta de chocolate, *pie* de limón, *mousse* de maracuyá; dentro de los sánduches tenemos a: *capresse* con finas hierbas y variedad de quesos, mixto preparado con jamón y queso, sánduche de pollo y sánduche *light* preparado con queso y jamón bajos en grasa acompañado de salsa de aguacate; también se ofrecerán humitas, quimbolitos y empanadas; todos los productos antes mencionados se servirán en platos desechables decorados con una base que lleva los símbolos de *IL Cafetto*.

El azúcar o endulzantes, sal y salsas estarán a disposición del cliente en presentaciones individuales en un dispensador que se encontrará en el mesón por el cual se entrega la orden.

Los productos que se han nombrado anteriormente estarán permanentemente a disposición de nuestros clientes; sin embargo, ofreceremos siempre nuevas opciones, para esto se creará el producto de la semana, éste es rotativo y estará a disposición de los clientes por el lapso de domingo a lunes. En caso de tener gran acogida se revisará la posibilidad de incluir la bebida o alimento al menú permanente. Esta posibilidad será evaluada por el supervisor y administrador; las propuestas semanales las escogerá el administrador. Aquellos productos que a pesar de promociones y publicidad no se vendan se retirarán del menú siendo siempre reemplazados por otros para mantener la cantidad de opciones que nuestros clientes tengan para escoger.

Es importante recalcar que los productos que se ofrecen son el resultado del trabajo de toda la comunidad *IL Cafetto*.

**Nuestros proveedores:**

Para *IL Cafetto* sus valores y principios están arraigados a las actividades de la organización por lo que todos sus proveedores deben mantener en sus operaciones el espíritu de los valores y principios organizacionales, si bien no se exigirá una similitud total a lo establecido por *IL Cafetto*, sí se deberá revisar los aspectos más importantes como son la tutela de al menos los derechos básicos humanos y de la naturaleza así como la ética en sus actividades. Se realizarán controles de calidad a los productos enviados por los proveedores como se describe en el manual operativo de *IL Cafetto*.

Los factores a tener en cuenta en la relación con los proveedores se detallan en el manual de operaciones de *IL Cafetto*.

### **Nuestros equipos:**

La elección de los proveedores se realizó mediante un estudio comparativo de los posibles proveedores dentro de nuestra ciudad, para cada uno de los equipos se estudiaron varios factores como son: la capacidad, las instalaciones necesarias, la mano de obra necesaria, equipos auxiliares, precios y costos de instalación.

Con el fin de asegurar la rapidez de la atención se han escogidos equipos con una tecnología adecuada que facilita el procesamiento de pedidos.

### **Nuestros Procesos**

Para la elaboración del modelo de negocio se utilizó el modelo Canvas el mismo que consta de nueve bloques claves que son: segmento de mercado, productos o servicios con valor agregado, canales de comunicación, relaciones de la empresa con los consumidores, fuentes de ingresos, recursos, actividades y sociedades claves, finalmente, la estructura de costos. También se realizó flujogramas de los procesos más importantes como: Proceso de atención al cliente, de compras y de limpieza; la información completa sobre los procesos se encuentran en el estudio técnico.

## **Estrategias**

Se agregarán a nuestros productos nuevas mejoras conforme se de la demanda individual.

El diseño del empaque de nuestros productos será rotativo entre varios modelos.

Se sacarán productos semanales distintos con el fin de evaluar la posibilidad de realizar cambios en el menú de acuerdo a las preferencias.

Activaciones mediante la integración de los clientes al proceso de elaboración de los productos para fechas especiales.

## **Precio**

### **Nuestros precios**

Fueron determinados primeramente mediante un análisis del costo de materia prima necesaria para cada uno de los productos y posteriormente les aumentamos un margen de ganancia del 45% con el que se ofrecen precios competitivos, estos precios ayudarán a adquirir posicionamiento en el mercado cuencano. Los precios intentan proyectarse como más bajos que los de la competencia en general, a la par con los de la competencia directa, pero con mayor calidad en los productos, además se pretende que los clientes sepan que pagan lo mismo por más (igual precio, mayor calidad- estrategia general de posicionamiento más por lo mismo).

Los precios de los productos por regla general no serán variables; sin embargo, se tendrá presente siempre la situación económica del país y la capacidad adquisitiva de nuestros clientes para ofrecer bebidas y alimentos que estén en todo momento a su alcance.

Cualquier tipo de flexibilidad en los precios fijos del menú permanente se debe establecer mediante promociones de ventas.

## **Estrategias:**

Lanzar los productos evidenciando el precio y la calidad de los productos para alcanzar una rápida penetración en el mercado bloqueando el crecimiento de la competencia.

Ofrecer promociones y descuentos por temporadas.

Reconsiderar los productos ofertados si la situación económica ha generado variaciones en las ventas con el fin de que los clientes no dejen de adquirir nuestros productos. Se pueden ofrecer nuevos productos a precios más bajos.

## **Plaza**

La ubicación de *IL Cafetto* fue determinada por un sistema de ponderación por puntos, la misma que se realizó anteriormente como parte del estudio técnico teniendo como resultado la intersección de la Av. Remigio Crespo y la Av. Solano como zona estratégica. Mayor información de la ubicación se tiene en el estudio técnico.

El terreno cuenta con 310 metros cuadrados totales y 150, 5 metros cuadrados de construcción, los mismos que se distribuyeron de forma que se pueda incluir cinco parqueaderos para facilitar el acceso a los clientes que poseen automóviles y también se crearán zonas de vegetación al aire libre para los fumadores o para las personas que quieran usar los juegos de mesa.

Los productos se exhibirán mediante frigoríficos de vidrio ubicados a la vista de todos los clientes para que puedan observar con facilidad los productos y sentirse atraídos y confiados de lo que quieren ordenar, en una zona considerada como cálida.

## **Relación con nuestros clientes (Marketing interno e interactivo)**

Para *IL Cafetto* la interacción entre los representantes de la organización y el cliente

constituye parte fundamental en el proceso de atención pues es la oportunidad de nuestra organización para generar confianza en el consumidor y crear desde un inicio un sentimiento de comodidad con nuestra organización. La atención al cliente recae sobre nuestro grupo de trabajo que debe estar preparado adecuadamente para aprovechar este momento de comunicación; para su óptima preparación todos los empleados serán capacitados constantemente mediante charlas, sugerencias, manuales y retroalimentación.

Estamos conscientes que los aspectos antes mencionados en forma aislada no permitirán conseguir los objetivos de comunicación requeridos pues la satisfacción de nuestros empleados y su compromiso con aportar al crecimiento de la organización serán factores determinantes, para ello se procurará generar en las relaciones internas un compañerismo inteligente que permita desarrollar eficientemente la cadena de utilidad del servicio propuesta por Kotler & Armstrong así: calidad de servicio interno generará empleados productivos y satisfechos, lo que genera mayor valor del servicio para obtener clientes leales y satisfechos que aportarán a obtener utilidad y crecimiento de la empresa.

Todos nuestros empleados estarán en todo su derecho de comunicar sus inquietudes e inconformidades; se evaluará su satisfacción a través de encuestas semestralmente.

También es de vital importancia conocer si realmente se está logrando que los clientes perciban lo que queremos transmitir, para esto se permitirá que los clientes se manifiesten libremente; habrá que mostrar interés en cada una de sus sugerencias o quejas y todo el personal operativo estará siempre preparado y dispuesto a contestar preguntas y solucionar problemas a la brevedad de lo posible. Por último, se realizarán encuestas de satisfacción al cliente.

Dentro de los procesos que se tendrán en cuenta están:

Procesos de integración de las personas

Procesos para organizar a las personas

Procesos para recompensar a las personas

Procesos para desarrollar a las personas

Procesos para retener a las personas

Procesos para auditar a las personas

Todos los procesos realizados en la gestión de recursos humanos tienden a generar calidad en el servicio interno y a preparar al personal para que brinden la mejor atención al entrar en contacto con el cliente

### **Estrategias**

Crear una página web en *Instagram* y *Facebook* para llegar a los clientes con nuestros productos.

Vender nuestros productos a través de *Megabite* que es una aplicación que sirve para ofrecer y pedir los productos a domicilio.

Adecuar el local con los implementos jugando con colores imágenes y frases cada semana.

### **Promoción**

#### **Nuestra publicidad**

La publicidad de *IL Cafetto* se realizará mediante el uso de redes sociales aprovechando el auge del internet a través de la página oficial de *IL Cafetto* en *Facebook*, *Instagram*, se realizará un convenio con *Megabite* para poder ofrecer nuestros productos a domicilio y será de gran ayuda la publicidad de boca a boca realizada por los clientes satisfechos.

La publicidad en las redes sociales estará a cargo del administrador, el mismo que cuenta con todos los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

También se buscará obtener alianzas estratégicas con universidades, agencias de viaje, empresas (*after office*), entre otros establecimientos.

Las promociones que se van a realizar fueron establecidas mediante el análisis de las promociones de la competencia considerando siempre que los empleados operativos para que puedan brindar un servicio eficiente recibirán capacitación de todas las promociones que se expongan al cliente.

### **Nuestro espacio**

Dentro de *IL Cafetto* se podrán encontrar dos áreas la una en el interior de la cafetería que cuenta con una zona para realizar tu pedido y cancelar, otra zona para recibir tu pedido y otra para añadir salsas y endulzantes, toda esta área busca satisfacer a los clientes que van a relajarse, estudiar y leer con tranquilidad, separando debidamente el área social con la de lectura. Un área en la parte de afuera de la cafetería, la misma que va a servir para que los clientes que deseen ocupar los juegos de mesa o fumar.

El local será decorado teniendo en cuenta que debe generar en los clientes un sentimiento de pertenencia, siendo este muy acogedor, decorado con mesas, estantes de libros, sillones y sofás, dependiendo del día y la hora se colocará una variación de música entre clásica y pop moderno, habrá mezcla de colores cálidos y fríos, *IL Cafetto* también dispondrá de *wifi* libre de fácil acceso, la iluminación será la adecuada para reflejar un ambiente acogedor. Todos estos detalles darán la sensación de tranquilidad que permitirá al cliente estar en el local el tiempo que desee.

### **Estrategias:**

Se creará una tarjeta *IL Cafetto* para disposición del cliente la misma que permitirá obtener ciertos beneficios en la cafetería; esta tarjeta puede adquirirse registrando los datos de forma gratuita dentro de *IL Cafetto* por la compra de cualquier producto.

### **Beneficios de la tarjeta de *IL Cafetto*:**

En la tarjeta va la siguiente frase: Porque nos encanta consentirte en *IL Cafetto* premiamos tus visitas para que regreses pronto y puedas disfrutar tus bebidas alimentos preferidos.

**Beneficios Permanentes:**

- Por la compra de 400 puntos en *IL Cafetto* te regalamos el producto de la semana.
- Si traes tu propia taza o termo tendrás el 5 % de descuento en tus bebidas.
- Por la compra de una bebida en tu cumpleaños el acompañamiento es cortesía de *IL Cafetto*.

**Beneficios Rotativos:**

- Los días martes por la compra de 2 bebidas el 50% de la tercera va por nuestra cuenta. (el valor de la tercer bebida debe ser igual o menor a cualquiera de las otras dos)
- Por la compra de dos productos que se encuentren en promoción obtendrás un regalo por cuenta de *IL Cafetto*.
- Por la compra de 1 *frappé de capuccino* los días miércoles de 15:00-17:00 te ofrecemos el segundo a mitad de precio.
- Por la compra de un pastel completo obtén un café americano gratis.

Si eres estudiante universitario recibes un descuento del 5% presentando tu carnet.

Por fechas especiales recibe promociones que se definirán por el administrador según lo considere necesario.

Realizar anuncios en agendas universitarias las mismas que vendrán con cupos de descuentos para utilizar en *IL Cafetto*. El porcentaje del descuento se fijará de común acuerdo con la universidad en su debido momento.

A las agencia de viajes se les va a pagar el 15% de lo que consuman los extranjeros cada vez que llevados por la agencia visiten *IL Cafetto*; se pueden incluir convenios de desayunos para los viajeros.

### **Plan anual de marketing**



# MANUAL DE OPERACIONES PARA *IL CAFETTO*

## Aspectos Generales

### Resumen

Contar con información que permita generar valor para nuestros clientes, facilitar y agilizar los procesos es importante para *IL Cafetto*.

Éste manual contiene los aspectos que han sido considerados fundamentales para el éxito del negocio y detalla los parámetros dentro de los cuales se realizarán las actividades a diferentes niveles organizacionales guiados siempre valores y principios.

Las políticas sobre las cuales sea han tratado en este manual son: higiene del personal, limpieza y orden dentro de las instalaciones de *Il Cafetto*, gestión del talento humano, proveedores de *IL Cafetto*, relación con el cliente y lo relacionado a precios de nuestros productos.

Cada política contiene normas que expresan de mejor manera el espíritu de la política.

### Objetivo general

Establecer dentro del manual los parámetros, políticas y procedimientos operativos con los cuales la cafetería *IL Cafetto* desarrollará sus actividades diarias, este manual debe apoyar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales en todos los niveles por lo que se tiene en cuenta a todas las partes relacionadas a la prestación de este servicio.

### Objetivos específicos

1. Definir conceptos básicos para una fácil comprensión del manual.
2. Describir las funciones y responsabilidades de las partes relacionadas con *IL Cafetto*.
3. Establecer actividades claras y concisas que puedan realizarse repetidas veces al menor costo y en el menor tiempo posible.

#### 4. Facilitar la comprensión y ejecución de las actividades de *IL Cafetto*

##### **Alcance**

El presente escrito involucra a cada una de las áreas de la cafetería desde el momento en el cuál se gestiona lo correspondiente a la materia prima para la preparación de bebidas y la recepción de los productos que resultan ser acompañantes de las bebidas que se ofrecen hasta el servicio post venta que incluye una retroalimentación de niveles de satisfacción del cliente para un proceso de mejora continua.

##### **Grupo Humano**

Este manual está dirigido a todo el personal de *IL Cafetto*, incluye por tanto al personal operativo y administrativo de la organización; sin embargo, está realizado de modo que permita dar un servicio de excelencia manteniendo a nuestros clientes y proveedores satisfechos de la relación con *IL Cafetto*, por lo que también está dirigido a ellos.

##### **Valores**

- **Honestidad:** comportamiento transparente con los demás, actuar de forma sincera y coherente, respetar la verdad generando confianza en quienes rodean al trabajador.
- **Respeto:** ayuda a la convivencia pacífica y sana entre todas las personas relacionadas a la organización, se basa en el conocimiento de los derechos básicos de las personas y su relación con el entorno y con la naturaleza; regula todas las circunstancias del trabajo.
- **Cortesía:** es una disposición de cada persona que permite dar un buen trato a los demás siendo amable y generoso.
- **Inclusión:** la unión y la colaboración mutua permite cumplir objetivos organizacionales comunes logrando un sentimiento de pertenencia de los miembros de *IL Cafetto*.
- **Equidad:** es un valor que se caracteriza por la justicia e igualdad entre todas las

personas, brindando a todo el personal las mismas oportunidades.

- **Creatividad:** es un valor que permite resolver problemas, encontrar soluciones, crear una manera distinta de realizar mejor las cosas.
- **Pasión:** trabajar con pasión permitirá obtener verdaderas enseñanzas aprovechando al máximo las oportunidades organizacionales, garantizando el cumplimiento de las actividades designadas de manera confiable.
- **Perfección:** mediante esta fuerza se podrán realizar los emprendimientos de forma comprometida hasta el final, adquiriendo disciplina y decisión sin atemorizarse ante la adversidad.
- **Trabajo en equipo:** gracias al trabajo conjunto se pueden cumplir los propósitos y realizarlos de manera efectiva, el trabajo en equipo para *IL Cafetto* debe representar una fuerza transformadora.
- **Puntualidad:** es necesario cumplir con las obligaciones dentro del tiempo acordado valorando el tiempo de los demás.
- **Responsabilidad:** cada colaborador debe asumir las consecuencias de su actuar dentro de la organización, para cada uno han sido asignadas funciones y responsabilidades por las que debe responder.

## Principios

- **Cultura de innovación:** todos quienes forman parte de *IL Cafetto* son capaces de innovar y proponer sus ideas para un proceso de mejora continua. Se tratará siempre de recuperar información de todas las fuentes para adaptarlas y lograr personalización de los productos.
- **Cuidado del medio ambiente:** todos los colaboradores de *IL Cafetto* se comprometen a aplicar prácticas que involucren el cuidado del medio ambiente.
- **Responsabilidad social:** Todas las actividades que se realicen en la organización implican un compromiso de aporte con la sociedad para su desarrollo.
- **Bienestar del recurso humano:** el desarrollo integral de nuestros colaboradores y su seguridad representa un aspecto vital para la empresa, apoyar su autorrealización será muy importante.
- **Cultura de resultados:** los objetivos planteados se deberán cumplir

oportunamente garantizando el crecimiento de la organización.

- **Cultura de calidad:** la calidad en el servicio y en los productos es un eje fundamental, siempre se buscará dar un servicio superior y mejorar continuamente los productos ofertados.
- **Pensamiento estratégico:** *IL Cafetto* estará pendiente siempre de las tendencias de mercado estudiándolo continuamente para aplicar planes y estrategias coherentes a la evolución del mercado.

**Parte I**  
**CONCEPTOS BÁSICOS**

Según la Real Academia de la lengua :

**Cafetería:** “Despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas”.

**Función:** “Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.”

**Responsabilidad:** “Cargo u obligación moral que resulta para alguien en cosa o asunto determinado”.

**Manual:** “Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia”.

**Calidad:** “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”.

**Procedimiento:** “Método de ejecutar algunas cosas”

**Higiene:** “Limpieza o aseo”.

**BPM:** Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) corresponden a un conjunto de prácticas dentro de la industria de la alimentación para la manipulación, higiene y seguridad de los alimentos de manera que se pueda obtener productos de consumo seguro para el ser humano.

**POES:** “Son procedimientos operativos estandarizados que describen las tareas de saneamiento. Se aplican antes, durante y después de las operaciones de elaboración”. (Programa Calidad de los Alimentos Argentinos, S.f, p.1)

**Contaminación cruzada:** contaminación de alimentos con bacterias nocivas para la salud que se transfieren de un producto a otro.

**Mise en Place:** significa puesto en su lugar y es utilizado en el ámbito de la gastronomía para establecer un orden lógico y eficiente tanto de los productos como de los procesos mentales, los mismos que deben estar siempre un paso adelante para poder realizar las tareas sin inconvenientes optimizando el tiempo.

Consiste además, en preparar con anterioridad los productos para la elaboración de la bebida, se trata de adelantar lo máximo posible el procesamiento de las materias primas y dejar los utensilios necesarios listos, se deben haber recolectado todos los ingredientes y utensilios previamente para optimizar el tiempo y los recursos.

**5' s:** constituye una de las herramientas fundamentales para alcanzar niveles adecuados de calidad, reducir costos y tiempos muertos; esta técnica está basada en el mantenimiento

integral del lugar de trabajo, sus iniciales corresponden a: clasificación, organización, limpieza, higiene y disciplina. ( Rosas, S.f )

**Manual de procedimientos:** es un documento en el cual se describen las actividades y las consideraciones necesarias para llevar a cabo una o más funciones de una empresa facilitando el desarrollo de las operaciones.

## **Parte II**

# **FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL DE *IL* *CAFETTO***

Es muy importante definir el trabajo de cada uno de los colaboradores de *IL Cafetto*, pues, esto evita que se dupliquen las funciones, que se desperdicien los recursos y que se pierda tiempo; una clara comprensión de las actividades que corresponden a cada uno de los integrantes de la empresa permite sin duda tener una mayor organización y seguimiento de las actividades para poder mejorar continuamente.

## Funciones de los empleados

**Tabla 68: Funciones del administrador**

<b>Funciones del administrador</b>
Representar legalmente a la empresa.
Presidir todo tipo de reuniones y eventos.
Realizar negociaciones importantes con clientes y proveedores.
Pronosticar ventas que permitan realizar pedidos.
Tomar decisiones relevantes para la empresa.
Escuchar a los empleados e implementar ideas pertinentes en las estrategias empresariales.
Planificar la capacitación y entrenamiento de los empleados.
Dar instrucciones a los empleados.
Evaluar el desempeño de los empleados.
Crear relaciones externas que permitan formar alianzas estratégicas.
Informar al personal sobre aspectos importantes de la organización.
Rendir informes a los dueños de <i>IL Cafetto</i> e instituciones gubernamentales.
Diseñar medidas, estrategias, técnicas o procedimientos que permitan crear nuevos productos, servicios o mejorar los ya existentes.
Definir horarios especiales del personal, determinar días libres y lo referente a vacaciones.
Realizar el calendario de actividades anuales para <i>IL Cafetto</i> .
Revisar reportes de <i>IL Cafetto</i> .
Realizar informes mensuales de ventas.

Asignación presupuestaria para los programas de la organización.
Control del manejo del presupuesto.
Revisión y actualización del menú conforme a estrategias establecidas.
Mantener al personal actualizado y motivado.
Supervisar la atención del servicio al cliente.
Atender reclamos o sugerencias de los clientes o de los empleados.
Enviar cotizaciones de pedidos.
Realizar pedidos para mantener el stock adecuadamente, realizar pagos a proveedores.
Revisión de costos para la fijación de precios y actualización de los mismos.
Control general de los productos y preparación de alimentos.
Control del cumplimiento de actividades, procedimientos y políticas establecidas en el manual.
Control del ambiente laboral.
Seguimiento de las bases de datos, cálculo de indicadores de gestión.
Mantener adecuadamente la documentación de <i>IL Cafetto</i> .
Mantener y dar seguimiento a las bases de datos.
Solucionar problemas organizacionales.
Actuar con conocimiento, criterio y responsabilidad ante cualquier situación no prevista en este manual.
Es el responsable de manejar la publicidad y las redes sociales de <i>IL Cafetto</i> .
Reportar a los dueños cualquier situación anómala.

Realizado por las autoras

**Tabla 69: Funciones del personal de operaciones-logística**

<b>Funciones del personal de operaciones- logística</b>
Preparar el pedido del cliente
Entregar el pedido al cliente respetando el tiempo de entrega establecido.
Revisar que las salsas, sobres de endulzantes, saleros, cubiertos y cobijas estén a disposición del cliente en condiciones adecuadas.
Conocer la carta y aconsejar al cliente.
Asegurarse de que estén a vista del cliente todos los productos del menú disponibles.
Es responsable de la limpieza y buena presentación del lugar en el cual se preparan las bebidas y los pedidos
Es el responsable de tener listos los insumos necesarios para la preparación de los productos
Debe informar a su supervisor sobre cualquier situación imprevista para su inmediata solución.
Debe informar al supervisor el momento en el cual se necesitará realizar un pedido en caso de que las materias primas sean insuficientes.
Cumplir con las normas de higiene, seguridad y otras dispuestas en el presente manual.

Realizado por las autoras

**Tabla 70: Funciones del supervisor de operarios**

<b>Funciones del supervisor de operarios</b>
Realizar pedidos diarios de productos del menú que constituyen los acompañantes a las bebidas que se ofrecen en la cafetería.
Controla el <i>mise en place</i> de los productos para la preparación de pedidos.
Supervisar los listados de requerimientos.
Revisa las condiciones de los productos que son entregados a <i>IL Cafetto: pies, tortas, cheesecakes, sánduches.</i>

Revisa que los operarios cumplan con lo dispuesto en este manual respecto a normas de higiene, limpieza y procedimientos operativos.
Asigna funciones y procedimientos específicos al personal de atención al cliente que no estén descritos en el manual.
Debe encargarse del correcto almacenamiento de los productos para la preparación de alimentos.
Debe revisar que se almacenen y conserven correctamente los productos.
Realiza pedidos de utensilios de cocina y otros a la administración.
Se encuentra en caja para atender a los clientes y registra ingresos y egresos.
Debe conocer el menú y recomendar al cliente.
Debe dar de baja a los productos que se encuentran en mal estado.
Coordinar la revisión de los equipos.
Encargado de realizar el inventario de productos, registrar entradas y salidas para asegurar disponibilidad de los mismos.
Cumplir con las normas de higiene, seguridad y otras dispuestas en el presente manual.
Debe registrar diariamente los pedidos que no fueron atendidos a tiempo, pedidos que no se pudieron procesar por falta de stock y los desperdicios diarios.
En caso de no estar presente el administrador el será quien cumple con las funciones del mismo respectivamente.

Realizado por las autoras

**Tabla 71: Funciones del personal de limpieza**

<b>Funciones de la persona a cargo de limpieza</b>
Mantener limpio el local en general
Atender necesidades de los clientes respecto a la limpieza del lugar.
Realizar limpieza de los baños con la frecuencia necesaria de manera que se encuentren en adecuadas condiciones.
Mantener equipado el baño con los implementos necesarios para los clientes.
Sacar la basura en los horarios establecidos.
Cuidar la clasificación adecuada de los desechos.
Informar al administrador sobre la necesidad de realizar pedidos.
Cumplir con las normas de higiene, seguridad y otras dispuestas en el presente manual.

Realizado por las autoras

**PARTE III**  
**POLÍTICAS Y NORMAS**  
**GENERALES**

Aquí se establecen los lineamientos obligatorios e imperativos de conducta para quienes conforman *IL Cafetto*.

## **HIGIENE DEL PERSONAL**

### **Título: Política de higiene del personal**

**Justificación y descripción:** *IL Cafetto* es un establecimiento de venta de alimentos y bebidas que se compromete a garantizar la inocuidad en el tratamiento de los alimentos de manera que éstos no representen riesgo alguno para sus clientes, por lo tanto, el cuidado de la higiene es un requisito fundamental e indispensable para asegurar este aspecto, que resulta además clave para el cuidado de la imagen de la empresa.

**Alcance y excepciones:** involucra a todo el personal de *IL Cafetto*, en especial al personal operativo, sin excepción alguna.

**Responsable:** administrador

### **Normas**

#### **Título: Aseo corporal**

**Descripción:** Es necesario el baño diario que asegure la eliminación de las bacterias en la piel, se debe además usar desodorante y poner especial atención en la manera de llevar el cabello siempre limpio y recogido, las uñas deberán estar siempre cortas y libres de esmalte o cualquier otro tipo de sustancias, en el caso de usar perfume o maquillaje, este debe ser muy sutil. Las manos deben mantenerse siempre limpias y no pueden utilizarse anillos, manillas o cualquier otro objeto que pueda contaminar los alimentos.

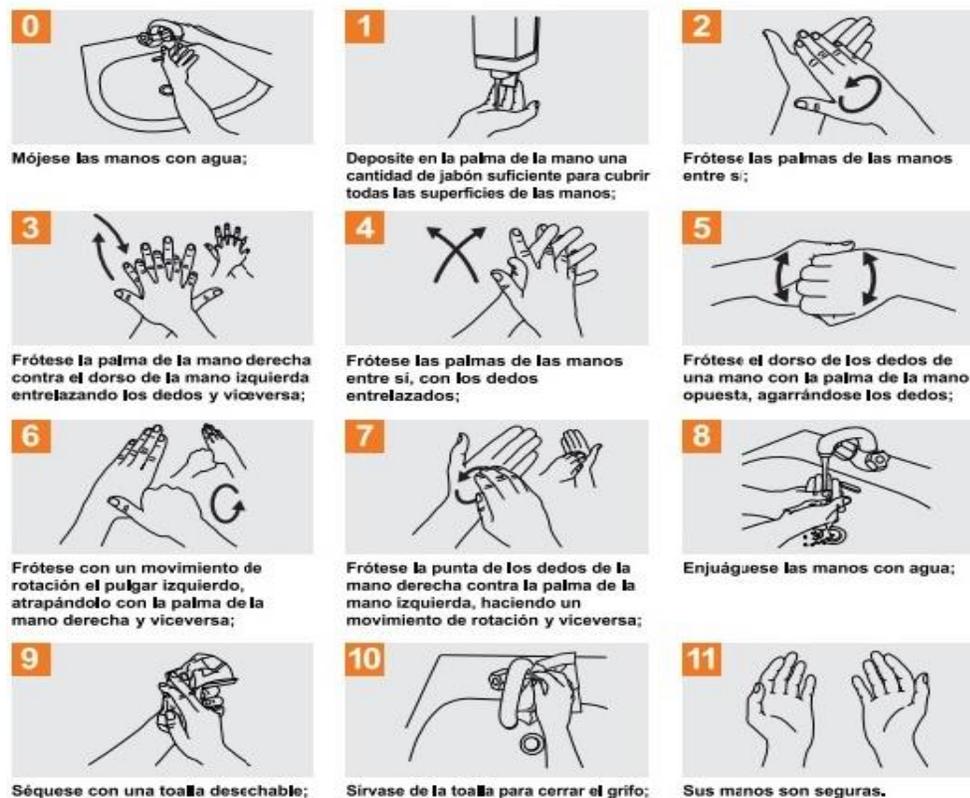
## Título: Lavado de manos

**Descripción:** El personal que manipule los alimentos deberá lavarse las manos después de:

1. Utilizar el baño
2. Tocar su cuerpo, cabello o ropa.
3. Manipular cualquier tipo de deshecho.
4. Manipular productos químicos.
5. Tocar cualquier cosa que pueda contaminar las manos.

Técnica adecuada de lavado de manos con agua y jabón según la Organización Mundial de la Salud.

**Ilustración 43: Técnica adecuada de lavado de manos**



Fuente: Organización Mundial de la Salud

## Título: Uso del uniforme

**Descripción:** El uniforme para quienes prestan el servicio y el supervisor de los mismos consta de una camiseta que se provee a los empleados, de un pantalón jean, un delantal y una malla. El uniforme es de uso obligatorio.

Para el encargado de limpieza se le provee de igual manera una camiseta y protecciones especiales específicas para las manos y cara, de acuerdo a la actividad que deba realizar, las mismas son de uso obligatorio. Los utensilios asignados para la limpieza de cada área deben ser usados únicamente en dicha área o actividad, queda completamente prohibido destinar protecciones u otros implementos a actividades diferentes a las establecidas.

El administrador de *IL Cafetto* no está sujeto a utilizar uniforme alguno, sin embargo deberá siempre mantener una buena presencia con vestimenta semi-formal.

El uso del uniforme es obligatorio y no debe usarse fuera del lugar de trabajo, deberá estar siempre impecable y bien llevado.

### **Título: Compostura en el lugar de trabajo**

**Descripción:** Dentro del lugar de trabajo se deben evitar completamente gestos que pueden denotar suciedad, las actitudes deberán ser siempre las apropiadas para cuidar la imagen de la empresa, está prohibido fumar, mascar chicle, tocar paredes u otros artículos que pueden contaminar las manos, no es permitido sentarse sobre mesas o dar un uso inapropiado a las herramientas o equipos de trabajo; éstos deben ser siempre usados exclusivamente para lo que han sido dispuestos.

Debe evitarse asistir al trabajo si es que se está enfermo y está prohibido permitir la entrada de extraños al área de trabajo.

**Alcance y excepciones:** todas las normas antes descritas involucran a todo el personal de *IL Cafetto*, en especial al personal operativo, sin excepción alguna.

**Sanciones:** para la primera ocasión que se inobserve una de las normas antes descritas se realizará una amonestación verbal, para la segunda ocasión una amonestación por escrito, para la tercera ocasión se aplicará una multa equivalente al 10% del sueldo respectivo y de ser reincidente por cuarta vez se procederá al despido.

**Vigencia:** sujeta a revisión cada dos años.

## **LIMPIEZA Y ORDEN DENTRO DE LAS INSTALACIONES DE IL CAFETTO**

**Título:** Política de Limpieza, higiene y orden dentro de *IL Cafetto*.

**Justificación y descripción:** Mantener el entorno y las herramientas de trabajo limpias y ordenadas disminuye la posibilidad de enfermedades, riesgos y accidentes dentro del trabajo. Además, un entorno agradable de trabajo sin duda influye positivamente en el comportamiento de quienes están en contacto con éste. El orden y limpieza de las instalaciones, herramientas y utensilios se logrará únicamente con la colaboración de quienes conforman *IL Cafetto*.

Por otro lado, la correcta manipulación de los alimentos es fundamental para la elaboración de los productos que se ofrecen y mantener la *mise en place* realizada con anterioridad de la materia prima necesaria para la elaboración de bebidas agilizará el trabajo evitando retrasos en los pedidos, descontento del cliente y conflictos internos.

Es importante tener presente que este aspecto ayuda a simplificar el trabajo, ahorra tiempo, mejora la imagen de la empresa y elimina en gran medida causas de accidentes, impide la acumulación de desechos, previene el desgaste excesivo de las diferentes herramientas de trabajo, así como, el desperdicio de materia prima. Esta política busca principalmente crear un ambiente agradable y seguro para el desarrollo de las actividades, usando eficiente y eficazmente los recursos para elaborar fácilmente los productos que se ofertan al cliente con la calidad y seguridad ofrecida.

**Alcance y excepciones:** involucra a todo el personal de *IL Cafetto*, sin excepción alguna.

**Responsable:** cada empleado es el responsable del orden y limpieza de los utensilios, herramientas y equipos a su cargo; la persona a cargo de la limpieza general de *IL Cafetto* es quien debe responder por las instalaciones, mesas y equipo de oficina.

## **Normas**

### **Título: Limpieza de equipos, herramientas, utensilios e instalaciones.**

**Descripción:** Todas las herramientas deben limpiarse o lavarse siempre después de ser utilizadas. La limpieza de los equipos debe ser diaria, y la del lugar del trabajo continua por higiene y seguridad.

Los pisos se deben limpiar y desinfectar en forma diaria o cada vez que sea necesario con agua y detergente. Las mesas se limpian después de que un cliente acabe de usarlas; las sillas deben reacomodarse cada vez que el cliente abandone la mesa.

Los baños del local deben limpiarse preferentemente en los momentos en los cuales se encuentran vacíos o cuando su uso es poco habitual (a media mañana o en las últimas horas en la noche) para que estos se encuentren en adecuadas condiciones para el uso del cliente.

Todos los artículos de limpieza deben almacenarse en un lugar que no tenga contacto alguno con los alimentos, envases, utensilios o herramientas para su preparación.

## **Métodos de limpieza**

El método de limpieza a usar depende básicamente de la naturaleza de la suciedad, de la superficie o herramienta a limpiar y del grado de limpieza requerido.

Para la limpieza de útiles y herramientas: se realiza mediante frotado con ayuda de detergentes y enjuague con abundante agua. Inmediatamente se procede a su secado mediante paños nítidos destinados para éste efecto.

Limpieza del local: la limpieza del local se realizará en primer lugar mediante barrido y posteriormente mediante frotado con agua, detergente y agua nuevamente para eliminar la suciedad.

Limpieza de los equipos: los equipos se limpiarán mediante frotado leve, se usarán paños humedecidos con agua caliente para este fin.

Limpieza de los mesones y superficie de trabajo: los mesones y superficies de trabajo se limpiarán mediante frotado, se usarán paños humedecidos con agua caliente para este fin.

En caso de ser necesario un mayor grado de limpieza este será dispuesto por el encargado de limpieza de *IL Cafetto*. En todo tipo de limpieza deben intervenir dos procesos, uno físico y uno químico; el primero se refiere a frotado, barrido, arrastrado, etc.; el segundo se refiere a la intervención de productos químicos como detergentes o desinfectantes que aseguren una limpieza total.

**Título: Orden de equipos, herramientas y utensilios.**

**Descripción:** Los electrodomésticos, herramientas y utensilios utilizados en la elaboración de bebidas tienen un espacio previo asignado técnicamente para permitir la realización de los pedidos con mayor facilidad, éstos deberán mantener su lugar en todo momento. Después de que los electrodomésticos, herramientas y utensilios se limpien o se laven deben regresar a su posición después de encontrarse completamente secos.

La materia prima tiene de igual manera un espacio asignado cerca del lugar de realización de los productos.

## Metodologías a usar

La determinación y distribución de las instalaciones se realiza mediante una planificación de un diagrama de recorrido del local.

Para los ingredientes y utensilios necesarios en la preparación de las bebidas se utilizará la *mise en place* dispuesta por el supervisor de operarios, quien está autorizado para implementar *su mise en place*, cambiarla y modificarla siempre que lo considere necesario.

De manera general para el mantenimiento integral del lugar de trabajo se usará la metodología 5 s' aportada por Lean Manufacturing.

1. Seire (organización): identificación y separación de los elementos necesarios para la realización de las tareas de los innecesarios.
2. Seiton (orden): definición de la ubicación de los materiales de trabajo
3. Seiso (limpieza): eliminación de la fuentes de suciedad,
4. Seiketsu (control): control visual que permite determinar la correcta aplicación de las tres primeras s' de acuerdo a lo establecido.
5. Shitsuke (disciplina): desarrollo del hábito de trabajar constantemente con lo establecido.

Metodología 5 s para *IL Cafetto*

**Tabla 72: Metodología 5's para *IL Cafetto***

	Área: Administración	Área: Operaciones y logística
	Responsable	Responsable
<i>Seiri</i>	Administrador	Supervisor de operarios

<i>Seiton</i>	Administrador	Supervisor de operarios
<i>Seiso</i>	Encargado de limpieza	Encargado de limpieza
<i>Seiketsu</i>	Administrador	Administrador
<i>Shitsuke</i>	Administrador, supervisor de operarios	Supervisor de operarios y operarios

Realizado por las autoras

Área de administración: corresponde al lugar de trabajo del administrador en el cual se guarda la documentación relevante para la empresa.

Área de operaciones y logística (bodega): corresponde al lugar en el cual se recibe y almacena la materia prima, envases y alimentos, así como el lugar en el cual se exhiben los productos y en dónde se atiende al cliente y se preparan las bebidas y pedidos.

### **Título: Adquisición y manejo de los alimentos**

**Descripción:** Tratar y manejar los alimentos de acuerdo a lo establecido garantiza alimentos inocuos libres de bacterias que puedan causar enfermedades y dañar la salud del cliente.

Para la compra de los productos debe revisarse que los empaques estén completamente sellados y en perfectas condiciones.

En la recepción de los productos preparados que serán acompañantes de las bebidas deberá revisarse siempre uno a uno que se encuentren en los empaques establecidos completamente cerrados y que se hayan mantenido en refrigeración.

Queda prohibido comprar alimentos caducados.

Después de adquiridos los productos serán almacenados en los lugares asignados, los que deban ser colocados en otros envases serán colocados en los mismos luego de revisar que

éstos se encuentren limpios, aquellos que necesitan refrigeración serán refrigerados lo más pronto posible, de ninguna manera este lapso podrá superar las dos horas, estos productos deben mantenerse en este estado hasta que sean vendidos.

Se debe verificar la temperatura del refrigerador y congelador, de modo que éste sea la adecuada para los alimentos.

Todos los postres, sánduches u otros acompañantes deben estar envueltos herméticamente para mantener su calidad y sabor.

Si por error se han adquirido productos en mal estado o alguno de los empleados manifiesta que un producto no está en condiciones de ser utilizado, éste debe ser revisado por el supervisor de operarios y ser desechado de inmediato.

Aquellos productos que no se hayan vendido en el lapso de tiempo recomendado para su consumo deberán ser dados de baja por el supervisor de operarios y desechados conforme a lo descrito en la siguiente norma.

Si por alguna razón los alimentos llegan a estar en contacto con algún agente contaminante, esto debe ser reportado al supervisor de operarios para que se tenga en cuenta en el inventario y deben ser desechados de inmediato.

Se deben desechar aquellos alimentos que necesitando refrigeración hayan permanecido a temperatura ambiente por más de dos horas.

Todas las sobras se deben desechar.

Al servir los alimentos se utilizarán en todo momento utensilios de cocina, en caso de tener que tocar los alimentos con las mano se debe usar guante.

Queda completamente prohibido probar alimentos con los dedos o tomarlos con la mano; de ser necesario probar algún alimento se debe realizar con una cuchara limpia.

En ningún caso se deben tocar los alimentos con heridas o quemaduras.

Es importante cumplir a cabalidad con lo antes mencionado. El personal encargado de cada actividad relacionada con esta norma es el responsable de cumplir con lo dispuesto.

### **Título: Tratamiento de desechos**

**Descripción:** La correcta eliminación y tratamiento de los desechos es un compromiso con la sociedad y con el medioambiente que adquiere *IL Cafetto* para lo que es necesario cumplir con un adecuado manejo de desperdicios y basura.

Se realizará una clasificación de los residuos de acuerdo a lo dispuesto por la municipalidad teniendo en cuenta las siguientes categorías de desechos y residuos:

- a) Comunes: Son los restos de alimentos, de consumo doméstico, desechos de barrido o podado, envases o embalajes y otros. A su vez se debe identificar si estos son residuos y desechos biodegradables, es decir que se descomponen o si son residuos no biodegradables, es decir aquellos que no se descomponen y pueden ser reciclados.
- b) Especiales: Son aquellos desechos que por sus características especiales requieren de un manejo diferenciado.
- c) Peligrosos: Son aquellos que por sus características representan peligro o riesgo para la salud de las personas o del ambiente.
- d) Residuos y desechos de construcción y escombros.

Se debe tener en cuenta además que los desechos comunes deben ser colocados en fundas de color negro, los reciclables en fundas de color celeste y los peligrosos en fundas rojas. En el caso de *IL Cafetto* solo se obtienen desechos comunes, los mismos que deben ser clasificados en biodegradables y reciclables colocándolos en las fundas pertinentes. En el caso de obtenerse algún deshecho peligroso se deberá colocar en funda de color rojo. Se debe además sacar la basura siempre de acuerdo a los horarios y días establecidos por la EMAC. Las áreas de almacenamiento de desechos deben estar alejadas de los lugares en los cuales se almacenan los alimentos, utensilios, envases u otras herramientas.

**Alcance y excepciones:** todas las normas antes descritas involucran a todo el personal de *IL Cafetto*, en especial al personal operativo, sin excepción alguna.

**Sanciones:** para la primera ocasión que se inobserve una de las normas antes descritas se realizará una amonestación verbal, para la segunda ocasión una amonestación por escrito, para la tercera ocasión se aplicará una multa equivalente al 10% de su sueldo y de ser reincidente por cuarta vez se procederá al despido.

**Vigencia:** sujeta a revisión cada dos años.

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Título:** Política del personal de *IL Cafetto*

**Justificación y descripción:** establecer los parámetros dentro de los cuales se desarrollarán las actividades dentro de la organización será de gran ayuda para poder cumplir con los objetivos y metas establecidas, esto permite además tener un ambiente laboral agradable y evitar conflictos; para lograrlo se establecerán parámetros generales, de contratación y de proceder diario.

De manera general esta política promueve el respeto al ser humano y a sus derechos conforme lo establecen las leyes ecuatorianas y otras internacionales, de la misma manera y siempre bajo el marco del respeto a la dignidad se establecen obligaciones que deben ser cumplidas por el personal de *IL Cafetto*; expresa también las directrices con las cuales deben actuar los miembros de *IL Cafetto* en sus responsabilidades y relaciones con los demás. Esta política por tratar relaciones con seres humanos es en su esencia flexible y puede adaptarse a situaciones particulares cuando el caso lo amerite; sin embargo, su espíritu debe respetarse en todo momento y aplicarse a medida de lo posible.

**Alcance y excepciones:** involucra a todo el personal de *IL Cafetto*, en especial al personal administrativo. Por regla general no hay excepciones y en situaciones particulares que ameriten realizar una excepción serán valoradas por el administrador o por los dueños.

**Responsable:** administrador

## **Normas**

### **Título: Normas generales relativas al personal**

**Descripción:** Cada uno de los integrantes de la organización tiene responsabilidad personal sobre sus funciones y actividades que debe realizar, sin embargo, está también comprometido a asumir una responsabilidad compartida de cooperación con sus compañeros en el trabajo en equipo.

Toda relación entre compañeros dentro de *IL Cafetto* debe sujetarse a los valores establecidos de manera que se mantengan relaciones humanas adecuadas, siguiendo el estilo de dirección y cultura organizacional.

Los valores y principios de *IL Cafetto* son de vital importancia por lo que se tendrán en cuenta siempre al momento de la contratación, estos serán expuestos claramente desde el primer momento que el interesado se presente para la entrevista de trabajo, quienes no estén dispuestos a regirse a estos principios y valores no podrán formar parte de la empresa dado que dichos enunciados son eje fundamental para el desarrollo de todas las actividades.

Aquellos empleados que no respeten los valores y principios establecidos deberán abandonar la empresa pues bajo ninguna circunstancia pueden ser mantenidos en su puesto. Estos principios y valores velan los derechos de cada integrante de la sociedad por lo que es intolerable que éstos no sean respetados.

La satisfacción de los empleados dentro de la organización representa un aspecto clave para la dirección de la misma; para determinar el nivel de satisfacción de los empleados se realizarán encuestas semestrales y en todo momento serán escuchadas sugerencias de mejora, inquietudes o inconformidades de los empleados. Cualquier petición o reclamo deberá hacerse al jefe inmediato superior quien de considerarlo necesario informará al administrador para que se adopten cambios y mejoras convenientes.

Se sugiere la siguiente encuesta para evaluar la satisfacción de los empleados:

### Ilustración 44: Encuesta para evaluar la satisfacción del personal

Encuesta para evaluar la satisfacción del personal			
Ayúdanos a mejorar, solo te tomará 1 minuto. Marca con una X las casillas en blanco y comenta el por qué de tu respuesta			
	Satisfecho	Normal	Insatisfecho
1) Le agrada lo que realiza en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
2) Cómo se siente con el trato que recibe en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
3) Cómo se siente con la estabilidad que le brinda la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
4) Cómo se siente con el reconocimiento que hace la empresa por su colaboración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
5) Cómo se siente con el ambiente de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
6) Cómo se siente con el estilo de gerencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
6) Cómo se siente con su horario de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
7) Tienes alguna sugerencia?	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>			

Realizado por las autoras

*IL Cafetto* promueve la igualdad de trato en las relaciones humanas. No se acepta dentro de todos los niveles de la empresa ningún tipo de discriminación por ninguna circunstancia sea ésta por la edad, origen, sexo, raza o religión de un colaborador.

Todo tipo de acoso moral o sexual será detectado y eliminado con la mayor rapidez posible. Será el administrador quien apegado a las normas, valores y principios establecidos actúe según crea pertinente.

La organización promoverá en todo momento la longevidad de los empleados dentro de *IL Cafetto* por lo que se aplicarán medidas razonables y justificadas para evitar despido de personal.

En *IL Cafetto* creemos que se debe lograr un equilibrio entre la vida privada y la profesional, por lo que se ofrecen condiciones de trabajo flexibles que motiven a los empleados a involucrarse en actividades sociales y de superación personal, el desarrollo de tales actividades dentro del horario de trabajo deberá ser aprobado por el administrador.

Se deben contratar personas que cumplan con las características y requisitos específicos definidos para cada función; en todo momento se contratarán empleados dotados de valores, personalidad y aptitudes que permitan mantener relaciones a largo plazo con *IL Cafetto*; en ningún caso tendrán influencia en la contratación del personal nacionalidad, origen, sexo, raza o edad.

Por su parte *IL Cafetto* se compromete a apoyar el crecimiento integral de los miembros de la organización, generando relaciones a largo plazo que permitan el desarrollo del negocio y creen compromiso de los trabajadores con la organización.

Cada nuevo colaborador de *IL Cafetto* se convierte en una persona capaz de exigir todos sus derechos dentro de la organización y a su vez adquiere el compromiso de respetar los principios, valores y forma de liderazgo, así como, el de cumplir con sus actividades y colaborar con sus compañeros.

Se procurará a medida de lo posible establecer diálogos y contacto directo antes que comunicaciones escritas.

No está permitido el uso de equipos electrónicos como computadoras, celulares u otros similares en horas de trabajo, emergencias pueden ser justificadas.

Los empleados no podrán recibir o entregar regalos monetarios, pero si podrán recibir propinas por el servicio prestado en forma individual hasta 20 dólares.

La información en cuanto a recetas manejadas internamente es confidencial y no debe ser publicada ni comentada por los miembros de la organización. Solo quienes estén encargados directamente a manejar ésta información tendrán acceso a ella.

Todo tipo de conflicto que se dé en la jornada de trabajo será resuelto mediante el diálogo rápidamente por las partes involucradas, de no llegar a un acuerdo será el jefe inmediato superior quien resuelva el desacuerdo con rapidez de la manera más justa resguardando siempre los intereses organizacionales y personales en la medida que sea posible.

### **Requisitos específicos por puesto**

**Tabla 73: Requisitos para el puesto de Administrador**

<b>Descripción del cargo</b>	<b>Administrador</b>
	Es la persona encargada de la gerencia general de IL Cafetto, es decir maneja y controla las actividades dentro de IL Cafetto.
<b>Requisitos para contratar</b>	<b>Edad:</b> Entre los 24 a 40 años
	<b>Genero:</b> Masculino o femenino
	<b>Estado civil:</b> Indistinto
	<b>Título:</b> Ingeniero Comercial, Economía o de áreas afines
	<b>Experiencia:</b> 2 años en el campo de la gerencia de empresas
	<b>Competencias exigidas:</b>
	<b>Psicológicas</b>
	Trabajo en equipo
	Inteligencia emocional
	Iniciativa
	Liderazgo
	Orientación al cliente
	Capacidad de aprendizaje
	Habilidad analítica
	Habilidad sintética
	Responsabilidad
	<b>Técnicas</b>
	Conocimiento de herramientas microinformáticas
	Conocimiento de idiomas: Inglés y Español
	Contactos con la competencia
Conocimiento del mercado	
<b>Gestión</b>	
Comunicación oral	
Comunicación escrita	
Orientación a resultados	

Realizado por las autoras

**Tabla 74: Requisitos para el puesto de Supervisor**

Descripción del cargo	Supervisor
Requisitos para contratar	<p>Es la persona encargada de examinar que el personal operativo cumpla con sus respectivas funciones y de encargarse de realizar otras funciones establecidas en los manuales.</p> <p>Edad: Entre 24 a 35 años</p> <p>Genero: Masculino o Femenino</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Título: Bachiller</p> <p>Experiencia: 1 año en servicio de cafetería.</p> <p><b>Competencias exigidas:</b></p> <p><b>Psicológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Inteligencia emocional</li> <li>Iniciativa</li> <li>Liderazgo</li> <li>Orientación al cliente</li> <li>Capacidad de aprendizaje</li> <li>Habilidad sintética</li> <li>Responsabilidad</li> </ul> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de herramientas microinformáticas</li> <li>Conocimiento de idiomas: Inglés y Español</li> </ul> <p><b>Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación oral</li> <li>Comunicación escrita</li> <li>Orientación a resultados</li> </ul>

Realizado por las autoras

**Tabla 75: Requisitos para el personal operativo**

Descripción del cargo	Personal Operativo
Requisitos para contratar	<p>Es el personal encargado del servicio al cliente en todos los sentidos relacionados.</p> <p>Edad: entre 18 y 30 años</p> <p>Genero: masculino y femenino</p> <p>Estado civil: indistinto</p> <p>Título: Bachiller</p> <p>Experiencia: de 6 meses a 1 año en servicio de cafetería.</p> <p><b>Competencias exigidas:</b></p> <p><b>Psicológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Inteligencia emocional</li> <li>Orientación al cliente</li> <li>Capacidad de aprendizaje</li> <li>Responsabilidad</li> </ul> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos específicos de la función</li> </ul> <p><b>Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación oral</li> <li>Comunicación escrita</li> </ul>

Realizado por las autoras

**Tabla 76: Requisitos para el personal de limpieza**

Descripción del cargo	Personal de limpieza
Requisitos para contratar	Es el personal a cargo de la limpieza del local, es decir, del suelo, mesas, baños entre otros.
	Edad: Entre 18 a 30 años Genero: masculino o femenino Estado civil: Indistinto Título: Bachiller Experiencia: No necesaria
	<b>Competencias exigidas:</b> <b>Psicológicas</b> Trabajo en equipo Inteligencia emocional Orientación al cliente Capacidad de aprendizaje Responsabilidad <b>Gestión</b> Comunicación oral Comunicación escrita

Realizado por las autoras

**Título: Consideraciones vinculadas a la contratación del personal**

**Descripción:** Para elegir a los nuevos colaboradores de la empresa se enviará el requerimiento a una empresa de reclutamiento, quienes a su vez sujetándose a las características solicitadas enviarán los candidatos que serán evaluados con una entrevista de preselección realizada por el administrador, el mismo que escogerá el candidato que considere adecuado y preparado para el puesto; en ningún caso un consultor externo podrá tomar esta decisión. El administrador será escogido por los dueños de *IL Cafetto*.

Una vez seleccionado el candidato idóneo la inducción al puesto de trabajo es muy importante, los empleados que se encuentren ya trabajando deberán mostrar total apertura y voluntad de apoyar al nuevo integrante de forma que su personalidad, aptitudes y conocimiento puedan fundirse natural y fácilmente con la cultura de la organización.

A cada nuevo colaborador se le explicarán sus actividades, funciones y otros aspectos considerados importantes con mayor detalle por su jefe inmediato superior, antes de que el mismo comience a laborar en *IL Cafetto*.

El nuevo colaborador debe comprometerse a leer este manual, cualquier duda debe ser solventada por su jefe inmediato superior, quien estará siempre abierto a resolver cualquier inquietud.

*IL Cafetto* ofrece a sus empleados un entorno agradable de trabajo salvaguardando la salud y la seguridad de sus trabajadores, para esto cada empleado debe velar por su salud y seguridad así como por la de sus compañeros respetando cada una de las normas establecidas para dicho fin, toda sugerencia relativa a salud y seguridad será tomada en cuenta.

Los empleados operativos trabajarán por turnos para cubrir los horarios de atención de la cafetería.

En el siguiente cuadro se muestra la carga horaria dentro de *IL Cafetto*.

Carga horaria para turnos en *IL Cafetto*

**Tabla 77: Horarios del personal**

Horarios del personal
-----------------------

Número de personas	Puesto	Carga Horaria	Horario
1	Gerente	8 horas	9:00 am -13:00 pm
			14:00 pm -18:00 pm
1	Supervisor	8 horas	9:00 am - 13:00 pm
			17:00 pm - 21:00 pm
1		4 horas	13:00 pm - 17:00 pm
2	Operarios	8 horas	13:00 pm - 17:00 pm
			17:00 pm - 21:00 pm
1		4 horas	9:00 am -13:00 pm
1	Personal de limpieza	4 horas	11:00 am - 13:00 pm
			19: 00 pm - 21:00 pm

Realizado por las autoras

La empresa fijará las remuneraciones procurando que éstas sean atractivas, competitivas, equitativas y motivadoras. La remuneración englobará al menos lo dispuesto por la ley.

Las remuneraciones se mantendrán actualizadas examinando su posición frente a la competencia, procurando ubicarse por encima de la media; sin embargo, el incremento de remuneraciones responderá principalmente al orden prioritario en la aplicación de estrategias, a las utilidades que pueda generar *IL Cafetto* y al desempeño de cada empleado en particular.

Mantener una buena comunicación que permita tener a nuestros empleados motivados y satisfechos es importante, el administrador se mantendrá siempre abierto al diálogo para tratar aspectos relacionados con la remuneración.

La remuneración como tal no será la única manera de motivar a los empleados, corresponde al administrador determinar recompensas no monetarias razonables que comprometan y mantengan motivado al personal, éstas propuestas deberán presentarse a los dueños para su aprobación y aplicación; se sugieren entre éstas el festejo de cumpleaños, día del padre o madre, día de la mujer entre otros.

Dentro de la cultura de la organización se tiene presente en todo momento que la formación profesional es indispensable para el crecimiento integral de la persona, de ello cada uno de los empleados es consciente y debe comprometerse a mejorar continuamente sus aptitudes, conocimientos y habilidades. El administrador planificará y llevará a cabo programas de formación que apoyen el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes según lo considere necesario.

El jefe inmediato superior de cada puesto será el encargado de evaluar el progreso de los empleados a su cargo después de recibidos los diferentes cursos o programas formativos.

De manera general cada empleado es responsable de su preparación personal, sin embargo *IL Cafetto* se preocupa por apoyar el desarrollo personal de aquellos empleados comprometidos que tengan el potencial para adquirir conocimientos y desarrollar sus aptitudes.

Cada oportunidad que brinde *IL Cafetto* a sus empleados deberá ser evaluada y aprobada por el administrador teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos para ejecutarla con el fin de que este apoyo sea realista y durable.

Queda entendido que cada empleado que tenga a su cargo uno o varios colaboradores deberá darle consejos, guías, hacerle correcciones y prestarle apoyo continuo de manera que pueda corregir rápidamente errores y convertirlos en experiencias positivas para su aprendizaje.

Una evaluación formal debe llevarse a cabo cada mes con el fin de obtener resultados, clasificarlos en positivos y negativos y poder mejorar. A la administración se la evaluará en períodos de tiempo más amplios en términos de objetivos alcanzados; éstas se dejarán por escrito como evidencia.

Se sugiere el siguiente formato la evaluación del desempeño:

### **Evaluación del desempeño**

**Tabla 78: Plantilla para evaluación de desempeño**

<b>Nombre:</b>				<b>Fecha:</b>			
<b>Cargo:</b>							
<b>Áreas de desempeño</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Áreas de desempeño</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Soportar la tensión y la presión				Conocer el trabajo			
Aceptar cambios				Cuidar los recursos			
Aceptar dirección				Cumplir reglas			
Aceptar responsabilidades				Actitud hacia los clientes			
Actitud hacia otros trabajadores							
*Las áreas de desempeño serán evaluados por criterios del administrador							

Realizado por las autoras

Es además necesario realizar controles y seguimientos continuos para asegurar que las actividades se desarrollen conforme a lo planificado, el responsable de realizar dichos controles de acuerdo al área se encuentra establecido en la descripción de funciones.

Los ascensos dentro de *IL Cafetto* se realizarán teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones, sus conocimientos, habilidades, aptitudes, relaciones con sus compañeros y otras características específicas necesarias según el puesto del que se trate.

Las vacaciones se pedirán al administrador con al menos 30 días de anticipación, todo tipo de permiso se tratará con 7 días de anticipación con el administrador quien abierto al dialogo definirá la duración y los parámetros dentro de los cuales será concedido.

Ningún empleado podrá apropiarse de alimentos, equipos, dinero, utensilios u otras herramientas del local.

Dentro del local los empleados no podrán tomar bebidas alcohólicas, ni poseer drogas o sustancias controladas.

Los empleados no deben promover ningún punto de vista político ni de creencias en las instalaciones de *IL Cafetto*.

**Títulos: Procedimientos diarios a tener en cuenta por el personal.**

**Descripción:** La hora de entrada y salida de cada empleado dependerá de la cantidad de empleados contratados y de los turnos que se deban cubrir, la cantidad de empleados se definirá de acuerdo a la evolución de la demanda y a la capacidad del local. Esta se definirá por el administrador quien tendrá en cuenta las necesidades de *IL Cafetto*.

De manera general los empleados deberán presentarse en el lugar de trabajo 10 minutos antes del cambio de turno para estar listos al momento de realizar el cambio, en ningún caso podrá la cafetería quedar abandonada sin colaboradores que continúen con el normal desarrollo de las actividades.

El horario de apertura de *IL Cafetto* es de 9h00 a 21h00; los horarios de días feriados y fechas especiales será fijado por el administrador quien debe acordar con el personal al menos 1 mes antes.

Las vacaciones, permisos por enfermedad y calamidad doméstica, horas extras y suplementarias se realizarán conforme a lo dispuesto por la ley.

Se aceptarán reemplazos cuando el administrador lo haya aprobado; es importante que el reemplazo esté capacitado para realizar las tareas a su cargo.

Los empleados pueden variar sus agendas siempre que haya acuerdo con los otros empleados para cubrir los turnos.

Todo trabajo adicional voluntario realizado por el empleado en circunstancias imprevistas será remunerado o devuelto en tiempo libre cuando él lo desee siempre que haya disponibilidad de un compañero para hacerse cargo del trabajo o cuando no sea indispensable en su lugar de trabajo.

El día de pago, el lapso y forma de entregar la remuneración se establecerá en el contrato con el empleado; pudiendo éste modificarse en determinadas circunstancias.

Aspectos de vestimenta y seguridad son establecidos en las políticas relativas a estos asuntos de manera clara y puntual.

**Alcance y excepciones:** todas las normas antes descritas involucran de manera general a todo el personal de *IL Cafetto*, para determinados casos se asigna un responsable en particular. La regla general no admite excepciones.

**Sanciones:** aquellas faltas que el administrador considere leves cuando se realicen por primera ocasión se emitirá una amonestación verbal, para la segunda ocasión una amonestación por escrito, para la tercera ocasión se aplicará una multa equivalente al 10% de su sueldo y de ser reincidente por cuarta vez se procederá al despido.

En caso de que la falta sea considerada grave por el administrador se procederá a la aplicación de la multa del 10% del sueldo o directamente al despido según se crea conveniente. La resolución del administrador debe en todos los casos ser justificada.

**Vigencia:** sujeta a revisión cada dos años.

## **PROVEEDORES DE *IL CAFETTO***

## **Título: Política de proveedores de *IL Cafetto***

**Justificación y descripción:** Parte fundamental del desarrollo organizacional es la relación que se mantiene con quienes conforman la cadena de suministros por lo que es necesario definir los parámetros dentro de los cuales se escogerán a nuestros proveedores ya que de alguna manera estos apoyarán el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

*IL Cafetto* además de tener un compromiso interno con la sociedad y el ambiente promueve este comportamiento con todo aquél que tenga que relación comercial con la organización de manera que su cadena de suministros esté de acuerdo a los principios y valores de *IL Cafetto*.

Con el fin de cuidar la imagen de la empresa se establecen requisitos que se deben tener en cuenta en la selección de los proveedores y en la relación con los mismos, el administrador deberá respetar en todo momento lo descrito en esta políticas.

De manera general esta política pretende promover el cumplimiento de leyes, proteger los derechos humanos, generar relaciones redituables y duraderas, entre otros aspectos que permitirán el cumplimiento de la misión y de la visión de la empresa. No se permitirá que un administrador cambie de proveedor sin justificación alguna, así como tampoco se podrá mantener relaciones comerciales con aquel proveedor que cambie sus políticas o principios sin dar conocimiento de esto a *IL Cafetto* cuando el cambio realizado pueda de cierta manera afectar el espíritu sobre el cual se basó la relación comercial.

Para evitar malos entendidos todos quienes tengan relación con *IL Cafetto* deberán conocer los valores y principios de la organización.

**Alcance y excepciones:** esta política está dirigida al administrador de *IL Cafetto* que es quien establece las relaciones comerciales.

**Responsable:** administrador

## **Normas**

### **Título: Normas generales respecto a los proveedores.**

**Descripción:** La organización trabajará con proveedores comprometidos con la ética, responsabilidad, respeto, y protección al medio ambiente.

Los proveedores de alimentos y envases serán designados por los dueños de la organización y en caso de ser necesario algún cambio en los proveedores será realizado por el administrador con las siguientes consideraciones.

El administrador no podrá tener favoritismo por ningún proveedor, la selección del mismo se hará evaluando costos y otros aspectos que se describen a continuación y su decisión para escoger a uno deberá estar motivada.

El administrador no podrá usar su puesto para obtener un beneficio personal de los acuerdos que se hagan con los proveedores.

Queda prohibido al administrador de *IL Cafetto* aceptar regalos o incentivos de los proveedores, salvo que su valor no sea representativo y éstos sean esporádicas como: muestras de café, una taza, bolígrafos u objetos de costo similar.

No está permitido ningún tipo de deuda en todas estas situaciones

En caso de anticipos o adelantos, éstos deberán estar previamente determinados en el contrato, está prohibido realizar cualquier tipo de adelanto que no se haya registrado por escrito con las firmas respectivas.

Se deberá siempre escoger al proveedor que permita generar el máximo valor agregado para la empresa, se promoverán relaciones a largo plazo con los mismos basadas en el respeto, calidad, transparencia y beneficios para ambas partes.

Todos los proveedores deben cumplir con los acuerdos para la entrega de los productos.

El administrador debe escuchar a los proveedores de manera continua y resolver sus dudas e inquietudes, se preferirá que la solución a cualquier desacuerdo se la haga de manera personal, de no ser posible se deberá realizar por escrito.

El administrador deberá mantener siempre una lista de proveedores reemplazo de los diferentes artículos a los cuales se podrá acudir en caso de emergencia.

Se dará preferencia a aquellos proveedores que generen modelos de entrega más eficientes.

Se requerirá que éstos firmen un acuerdo donde se comprometan con *IL Cafetto* respecto a los siguientes temas:

El cumplimiento con las leyes nacionales y locales en términos de seguridad en el trabajo, derechos humanos, e indemnización a los trabajadores, discriminación, protección al medio ambiente en sus actividades.

Deberán cumplir con el pago a sus empleados de manera regular,

Deberán tener políticas de capacitación a sus empleados.

Deberán contar con medición y monitores del cumplimiento del código y la mejora continua.

Deben estar comprometidos con la sociedad y con el cuidado del medioambiente.

**Dentro del contrato con los proveedores se deberá tener en cuenta que:**

Todos los alimentos deben entregarse con la anticipación establecida en el contrato.

Todos los alimentos deben mantenerse y entregarse sellados y en buen estado.

Los envases deberán entregarse con la anticipación establecida en el contrato.

Los envases deben ser de las características y con las especificaciones escritas en el contrato.

**Alcance y excepciones:** el administrador deberá responder por el cumplimiento de lo establecido, no se admiten excepciones.

**Sanciones:** en caso de que el administrador no se sujete a lo dispuesto, para la primera ocasión será multado con el 10% de su sueldo, en caso de ser grave el incumplimiento o de ser otro reincidente será despedido. La gravedad del incumplimiento será establecida por los dueños.

**Vigencia:** sujeta a revisión cada dos años.

## **PRECIOS DE NUESTROS PRODUCTOS**

**Título: Política de precios**

**Justificación y descripción:** Es necesario establecer la manera en la cual se fijarán los precios para las bebidas y los alimentos de manera que quien se encuentre a cargo de este aspecto en la organización tenga una guía de referencia para realizar su trabajo en este ámbito. De manera general los precios intentan proyectarse en un rango inferior al del mercado dirigido a este segmento, a su vez estarán a la par de la competencia directa pero con productos de mayor calidad, se pretende que los clientes sepan que pagan lo mismo por más (igual precio, mayor calidad).

El precio se fijará con un porcentaje de utilidad sobre el costo del producto (45%), siempre que con este porcentaje el alimento o bebida sea competitivo.

Los precios de los productos por regla general no serán variables; sin embargo, se tendrá presente siempre la situación económica del país y la capacidad adquisitiva de nuestros clientes para ofrecer bebidas y alimentos que estén en todo momento a su alcance.

Los cambios que se realicen podrán hacerse en cuanto a tamaño, cambio de sabores, ingredientes extras, pero no podrá afectarse la calidad del producto, la materia prima será siempre de la mejor calidad garantizando lo ofertado a los clientes.

De ser necesario un cambio de menú, se empezará por variar los acompañantes, sánduches y postres y sólo de ser necesario se deberán variar las bebidas establecidas. Los productos semanales deberán tener siempre un precio competitivo.

Cualquier tipo de flexibilidad en los precios fijos del menú permanente se debe establecer mediante promociones.

El administrador puede modificar lo establecido para beneficio de *IL Cafetto* de acuerdo a su criterio motivando su decisión.

### **Tarjeta IL Cafetto**

La tarjeta de *IL Cafetto* se manejará por puntos, usando la siguiente tabla:

Tabla de puntos para las bebidas de *IL Cafetto*

**Tabla 79: Puntos para las bebidas**

Bebidas						
Producto	Precio de venta			Puntos		
	6oz	8oz	10oz	6oz	8oz	10oz
Té	0,9	1,4	1,7	9	14	17
Espresso	1,4	1,9	2,4	14	19	24
Americano	2,1	2,9	3,6	21	29	36
Capuccino	2,4	3,2	4,0	24	32	40
Mocaccino	2,2	2,9	3,7	22	29	37
Chocolate	1,2	1,6	2,0	12	16	20
Affogato	2,4	3,2	4,0	24	32	40
Caffé Latte	2,2	2,9	3,6	22	29	36
Caramelo	2,5	3,4	4,2	25	34	42
Sorpresa	1,3	1,8	2,2	13	18	22

Bebidas			
Producto	Precio de venta		Puntos
	12oz		
Frappé de Capuccino	2,3		23
Iced Coffee	2,7		27
Frappé de Mocha	2,4		24
Batidos de frutas	1,9		19
Milkshakes	1,5		15
Jugos naturales	1,5		15

Realizado por las autoras

**Tabla 80: Puntos para los complementos**

<b>Postres</b>		
<b>Producto</b>	<b>Precio de venta</b>	<b>Puntos</b>
Cheescake de frutos rojos	2,2	22
Torta de Chocolate	2,3	23
Pie de Limón	2,1	21
Pie de manzana, nuez, canela	2,2	22
Mousse de maracuyá	2,4	24
<b>Sánduches</b>		
<b>Producto</b>	<b>Precio de venta</b>	<b>Puntos</b>
Capresse	3,5	35
Mixto	3,5	35
Pollo	3,7	37
Light	3,7	37
<b>Otros</b>		
<b>Producto</b>	<b>Precio de venta</b>	<b>Puntos</b>
Humitas	2,0	20
Quimbolitos	2,0	20
Empanadas	2,2	22

Realizado por las autoras

**Responsable:** Administrador

## RELACIÓN CON EL CLIENTE

### **Título: Política de relación con los clientes**

**Justificación y descripción:** Determinar qué es lo que el cliente puede esperar de *IL Cafetto* es importante, esto evitará que el cliente se sienta defraudado, constituye además una guía para que el personal brinde una excelente atención al cliente.

Dentro de esta política se describe la forma en la cual un colaborador de *IL Cafetto* establecerá relación y se comunicará con el cliente siguiendo los valores y principios de la organización, se tendrá presente en todo momento que un cliente requiere un trato respetuoso y cálido que lo haga sentir cómodo con la organización, este aspecto es fundamental en la creación de un ambiente agradable por lo que se debe poner especial atención.

Hay cinco factores indispensables que los empleados deben tener siempre presentes; éstos permitirán alcanzar la satisfacción con el cliente, intentado superar las expectativas de los mismos. Estos factores son:

1. La presentación personal
2. El buen trato y la amabilidad
3. Educación
4. Servicio eficiente y oportuno
5. Calidad en los productos

### **Quiénes son nuestros clientes?**

Constituyen clientes de *IL Cafetto* todos quienes nos prefieren para comer bien pasando un momento agradable, aquellos quienes han puesto en *IL Cafetto* toda su confianza escogiéndonos como marca de entre las existentes en el mercado y tienen por tanto derecho a reclamar y exigir todo lo ofrecido.

Son clientes internos nuestros colaboradores administrativos y operativos.

Son clientes externos nuestros proveedores y consumidores finales.

**Alcance y excepciones:** esta política está dirigida a todos los empleados que conforman *IL Cafetto* y sus clientes finales.

**Responsable:** cada empleado de acuerdo a sus funciones en cada nivel.

## **Normas**

### **Título: Norma para la atención al cliente**

**Descripción:** Los clientes ponen atención en los detalles por lo que se deben tener todos los aspectos valorados por el mismo bajo control para satisfacer al cliente, por lo mismo los empleados deben:

- Mantener siempre limpio el lugar de trabajo.
- Su presentación ante el cliente debe ser siempre intachable.
- La exhibición de los alimentos deberá tener buena presentación, siempre ordenada y sobre superficie limpia.
- Deberán prestar el servicio ofrecido oportunamente en un tiempo inferior a los 4 minutos desde el momento en el que se toma la orden hasta el momento en el que se entregan los alimentos.
- Deberán estar siempre dispuestos a ayudar al cliente a escoger los productos brindándoles suficiente información de manera que éstos se sientan contentos y satisfechos, deben demostrar en todo momento que son competentes.
- Mediante sus actitudes deben inspirar confianza en el cliente, deben entender sus necesidades y mantener una comunicación positiva con el mismo para darles un buen servicio.

Los empleados deben:

### Ilustración 45: Proceso de atención al cliente



Realizado por las autoras

Cuando se atiende al cliente, se debe mantener toda la atención en el mismo, se debe evitar desviar la mirada para no perder la concentración.

No se debe interrumpir al cliente cuando éste esté hablando, si tiene alguna duda espere que el cliente termine de hablar para que pueda sugerir o preguntar.

### Comunicación

La comunicación con el cliente deberá ser eficiente, pues es la base para generar una relación positiva con el cliente. Dentro de esta se deben cuidar la comunicación verbal y la no verbal.

Dentro de la verbal se deben cuidar los siguientes aspectos:

- El tono de voz debe ser sereno expresando seguridad y comprensión, por ningún motivo un empleado podrá levantar la voz al cliente.
- El acento debe permitir expresarse con claridad, de necesitarse comunicación en inglés el supervisor será quien se encargue.
- Se debe usar siempre un lenguaje conveniente y correcto.

Dentro del lenguaje no verbal se deberá cuidar los siguientes aspectos:

- La expresión facial del empleado debe ser relajada procurando siempre mantener una sonrisa y una mirada directa y gentil.
- Se debe usar las manos para indicar productos, siempre que un cliente ingrese el empleado debe recibirlo de pie.

El saludo al cliente deberá ser: *“Buenos días/tardes/noches, bienvenido a IL Cafetto con que podemos ayudarle?”*

Si el cliente tiene una tarjeta *IL Cafetto* se deben verificar la existencia de promociones para informárselas al cliente. Si no, el empleado debe pedir los datos al cliente.

Después de tomada la orden inicial dada por el cliente se deberá repetir la orden y preguntar: *“(Nombre de la persona)...hay algo más que desee ordenar?”*

Si el cliente desea ordenar algo más se toma su pedido, caso contrario el empleado dice: *“Su orden estará lista en unos minutos (deberá indicarle por donde debe recibirla).*

Quien vaya a entregar la orden deberá llamar al cliente por su nombre, el mismo que estará escrito en su orden. Lo llamará diciendo : *“(Nombre del cliente ).... Su orden esta lista”* y una vez entregada la orden deberá decir : *“Gracias por preferirnos”*

### **Recepción de quejas y sugerencias.**

La opinión de los clientes es siempre fundamental para el crecimiento de *IL Cafetto* y para su mejora continua por lo que la organización pone a disposición del cliente la posibilidad de expresar sus sugerencias o quejas mediante el siguiente formulario que se encontrará al alcance del cliente en todo momento.

### **Formulario para la evaluación de la satisfacción del cliente**

Plantilla para evaluación de la satisfacción del cliente

### Ilustración 46: Encuesta para la satisfacción al cliente

Encuesta para satisfacción al cliente					
Ayudanos a mejorar, solo te tomará 1 minuto. Marca con una X las casillas en blanco.					
Es la primera vez que nos visitas					
SI	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	No <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center; background-color: yellow;">Satisfecho</td> <td style="width: 33%; text-align: center; background-color: lightgreen;">Normal</td> <td style="width: 33%; text-align: center; background-color: red;">Insatisfecho</td> </tr> </table>			Satisfecho	Normal	Insatisfecho
Satisfecho	Normal	Insatisfecho			
1) Que tal te ha parecido la atención	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> </tr> </table>				
2) Que tal te ha parecido el precio	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> </tr> </table>				
3) Que tal te ha parecido el ambiente	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> </tr> </table>				
4) Que ta te ha parecido la variedad	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> </tr> </table>				
5) Que tal te ha parecido la rapidez	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> </tr> </table>				
Tienes alguna queja o sugerencia:					
Nombre:					
Teléfono					

Realizado por las autoras

Puede además comunicarse directamente con la administración por teléfono o mediante sus redes sociales, quien deberá contestar por el mismo medio que se comunique el cliente lo más pronto que pueda.

Los empleados deben estar conscientes de la importancia de las sugerencias de los clientes.

Se debe permitir en todo momento que el cliente exponga abiertamente su punto de vista. Se debe en todo momento respetar la opinión del cliente y mostrar interés por lo que éste expresa, todas las sugerencias deberán ser anotadas y enviadas al administrador.

Se debe procurar solucionar la queja del cliente de manera inmediata siempre que esto sea posible, el supervisor tiene la potestad para prestar soluciones inmediatas a problemas que puedan ser solucionados en el acto; sin embargo, deberá reportarlo siempre al administrador. El administrador deberá revisar los formularios de quejas y sugerencias semanalmente, debe investigar los hechos, aplicar medidas correctivas.

De manera general se dejan planteados correctivos para determinadas quejas.

**Tabla 81: Sugerencia de correctivos para quejas**

<b>Queja</b>	<b>Descripción y medidas correctivas</b>
Tiempo de servicio	El cliente tiene derecho a que se le entregue su orden en un lapso de 4 minutos, si el tiempo de entrega del producto demora más de 10 minutos el producto es gratis.
Falla en alimento	En caso de que algún producto se encuentre dañado o con impurezas se debe dar servir al cliente de forma inmediata otra orden y además por cortesía se le brindará un postre extra.
Trato en la atención	En caso de que el cliente haya recibido un mal trato por parte de los empleados de <i>IL Cafetto</i> el administrador deberá intentar comunicarse con el cliente, investigar el caso, ofrecer las disculpas respectivas y una bebida con acompañante gratis en la cafetería, el mismo que deberá consumirse en un mes desde la entrega del cupón.

Realizado por las autoras

\* Además, *IL Cafetto* cuida la seguridad de nuestros clientes, por lo que para su beneficio se ha implementado un sistema de seguridad mediante cámaras que serán monitoreadas constantemente para garantizar la tranquilidad de nuestros clientes en las instalaciones; de ser necesario se evaluará la necesidad de contar con un guardia de seguridad para el local dependiendo de la ubicación del mismo.

**Alcance y excepciones:** esta norma involucra de manera general a todo el personal de *IL Cafetto*, en especial para quienes tienen contacto directo con el cliente.

**Sanciones:** para la primera ocasión que se inobserve una de las normas antes descritas se realizará una amonestación verbal, para la segunda ocasión una amonestación por escrito, para la tercera ocasión se aplicará una multa equivalente al 10% de su sueldo y de ser reincidente por cuarta vez se procederá al despido.

**Vigencia:** sujeta a revisión cada dos años.

# **PARTE IV**

## **RECETARIO DE BEBIDAS PARA *IL CAFETTO***

**Tabla 82: Receta para té**

Receta bebidas				
Nombre: Té				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
Agua	6	8	10	oz
Infusión de té	1	1	1	bolsa
Preparación:				
Colocar el agua caliente en el recipiente y poner el sobre con la infusión de té, esperar un minuto y retirar la bolsa de la infusión. Servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 83: Receta para el *espresso***

Receta bebidas				
Nombre: Espresso				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
Café molido	1	1,3	1,7	oz
Agua	1	1,3	1,7	oz
Preparación:				
Colocar el agua caliente en el recipiente, colocar el café, mover, servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 84: Receta para el café Americano**

Receta bebidas				
Nombre: Americano				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
Agua	3	4	5	oz
<i>Espresso</i>	2	2 2/3		oz
Preparación:				
Colocar el agua caliente en el envase, colocar el <i>espresso</i> en el envase, mezclar. Servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 85: Receta para el *Capuccino***

Receta bebidas				
<b>Nombre: <i>Capuccino</i></b>				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
<i>Espresso</i>	2	2,7	3,3	oz
Leche entera	2	2,7	3,3	oz
Espuma (leche entera)	2	2,7	3,3	oz
Chocolate en polvo	2	2,7	3,3	gr
Canela en polvo	1	1,3	1,7	gr
<b>Preparación:</b>				
Colocar en el envase la leche en primer lugar, luego el <i>espresso</i> , mezclar, agregar la espuma, espolvorear el chocolate en polvo y la canela. Servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 86: Receta para el *Mocaccino***

Receta bebidas				
<b>Nombre: <i>Mocaccino</i></b>				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
<i>Espresso</i>	2	2,7	3,3	oz
Chocolate	2	2,7	3,3	oz
Espuma (leche entera)	1	1,3	1,7	oz
Chocolate en polvo	2	2,7	3,3	gr
<b>Preparación:</b>				
Colocar en el envase el chocolate, el <i>espresso</i> , mezclar, colocar espuma, espolvorear el chocolate en polvo, Servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 87: Receta para el *Chocolate***

Receta bebidas				
<b>Nombre: <i>Chocolate</i></b>				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
Chocolate amargo	1	1,3	1,7	oz
Leche entera	5	6,7	8,3	oz
<b>Preparación:</b>				
Colocar el chocolate amargo en un envase de preparación, colocar leche, someter a calor por 3 minutos mientras se bate, servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 88: Receta para el café Affogato**

Receta bebidas				
<b>Nombre: Affogato</b>				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
<i>Espresso</i>	2	2,7	3,3	oz
Helado de vainilla	3	4	5	oz
<b>Preparación:</b>				
Colocar en el envase el helado de vainilla, colocar sobre éste el <i>espresso</i> . Servir				

Realizado por las autoras

**Tabla 89: Receta para Caffé Latte**

Receta bebidas				
<b>Nombre: Caffé Latte</b>				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
<i>Espresso</i>	2	2,7	3,3	oz
Leche	2	2,7	3,3	oz
Espuma (leche entera)	1	1,3	1,7	oz
<b>Preparación:</b>				
Colocar en el envase la leche, el <i>espresso</i> , mezclar, colocar la espuma. Servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 90: Receta para el café Caramelo**

Receta bebidas				
<b>Nombre: Caramelo</b>				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
<i>Espresso</i>	2	2,7	3,3	oz
Caramelo	1	1,3	1,7	oz
Leche entera	1	1,3	1,7	oz
Espuma (leche entera)	1	1,3	1,7	oz
<b>Preparación:</b>				
Colocar en el envase primero la leche entera, después el <i>espresso</i> , enseguida el caramelo, mezclar y colocar la espuma.				

Realizado por las autoras

**Tabla 91: Receta del café Sorpresa**

Receta bebidas				
<b>Nombre: Sorpresa</b>				
	Cantidad envase en oz			
Ingredientes	6	8	10	unidad
Leche entera	4	5,3	6,7	oz
Chocolate semidulce	2	2,7	3,3	oz
<b>Preparación:</b>				
Colocar en el envase el chocolate semidulce y la leche entera. Servir.				

Realizado por las autoras

**Tabla 92: Receta para el *Frappé* de capuccino**

Receta bebidas		
<b>Nombre: <i>Frappé</i> de capuccino</b>		
Ingredientes	Cantidad por envase de 12 oz	unidad
Leche entera	8	oz
<i>Espresso</i>	1	oz
Hielo	8	piezas
Azúcar	1,5	oz
Crema batida	1,5	oz
Crema chantilly	1	oz
<b>Preparación:</b>		
Colocar en la licuadora el hielo, mezclarlo con la leche entera, el <i>espresso</i> el azúcar y la crema batida hasta lograr una mezcla homogénea, decorar con crema chantilly. Servir.		

Realizado por las autoras

**Tabla 93: Receta para *Iced Coffee***

Receta bebidas		
<b>Nombre: <i>Iced Coffee</i></b>		
Ingredientes	Cantidad por envase de 12 oz	unidad
Hielo	8	piezas
<i>Espresso</i>	2	oz
Leche entera	7	oz
Azúcar	1,5	oz
Crema chantilly	1	oz
<b>Preparación:</b>		

Colocar en la licuadora el hielo, mezclarlo con la leche entera, el *espresso* y el azúcar hasta lograr una mezcla homogénea, decorar con crema chantilly.  
Servir.

Realizado por las autoras

**Tabla 94: Receta del *Frappé de Mocha***

Receta bebidas		
Nombre: <i>Frappé de Mocha</i>		
Ingredientes	Cantidad por envase de 12 oz	unidad
Leche entera	8	oz
<i>Espresso</i>	1	oz
Hielo	8	piezas
Azúcar	1,5	oz
Sirope de chocolate	1,5	oz
Crema chantilly	1	oz
Preparación:		
Colocar en la licuadora el hielo, mezclarlo con la leche entera, el <i>espresso</i> , el azúcar y el sirope de chocolate, hasta lograr una mezcla homogénea, decorar con crema chantilly. Servir.		

Realizado por las autoras

**Tabla 95: Receta para el batido de frutas**

Receta bebidas		
Nombre: Batido de frutas		
Ingredientes	Cantidad por envase de 12 oz	unidad
Leche entera	8	oz
Pulpa de fruta	100	gr
hielo	5	piezas
Azúcar	1	oz
Preparación:		
Colocar en la licuadora la pulpa de fruta, el hielo, la leche y el azúcar, hasta lograr una mezcla homogénea. Servir.		

Realizado por las autoras

**Tabla 96: Receta para *Milkshakes***

Receta bebidas		
Nombre: <i>Milkshakes</i>		
Ingredientes	Cantidad por envase de 12 oz	unidad
Leche entera	8	oz
Helado	3	oz
Azúcar	0,5	oz
<b>Preparación:</b>		
Colocar en la licuadora la leche, el helado y el azúcar hasta lograr una mezcla homogénea. Servir.		

Realizado por las autoras

**Tabla 97: Receta para el Jugo de frutas**

Receta bebidas		
Nombre: Jugos de fruta		
Ingredientes	Cantidad por envase de 12 oz	unidad
Agua	6	oz
Pulpa de fruta	80	gr
Azúcar	1	oz
<b>Preparación:</b>		
Colocar en la batidora la pulpa de fruta el agua y el azúcar hasta lograr una mezcla homogénea; servir.		

Realizado por las autoras

## Guía de café para todos los gustos

Ilustración 47: Guía de café para todos los gustos



Fuente: *Buzz Feed*

## **Indicadores de medición de la gestión**

Los indicadores de medición de la gestión permiten obtener información cuantitativa y cualitativa del desempeño de la organización, el resultado de la aplicación de estos indicadores deberá ser comparado con lo planificado para poder determinar desviaciones sobre las cuales se tomarán medidas. Los indicadores que se plantean a continuación surgen de la determinación de las necesidades de cada una de las áreas de la organización de *IL Cafetto*; éstos serán herramienta fundamental para manejar información veraz y confiable sobre la situación y éxito de la empresa.

**Tabla 98: Indicadores de medición de la gestión**

<b>Indicadores de Medición de la Gestión</b>	
<b>Rentabilidad</b>	
Rendimiento sobre las ventas	Utilidad neta / Ventas netas
Margen de utilidad	Utilidad neta / Activo total
Costo de ventas	Costo de ventas / Ventas netas
Eficiencia de operación	Utilidad obtenida / Utilidad esperada
<b>Liquidez</b>	
Movilidad del activo circulante	Activo circulante / Activo total
	Activo circulante / Pasivo circulante
Capital de trabajo	Activo circulante - Pasivo circulante
<b>Ventas</b>	
Velocidad de rotación del activo	( Ventas netas / Activo total ) *100
Rotación de inventarios	Ventas netas / Costo de inventarios
Rotación de cuentas por pagar	( Cuentas por pagar / Costo de ventas ) * 100
Costo de publicidad y promoción	Costos de publicidad y promoción de ventas / Ventas netas
<b>Fuerza laboral</b>	
Rotación del personal	Renuncias / Total de empleados
Nivel de capacitación	Empleados capacitados / Total de empleados
Nivel académico de los trabajadores	Nivel de estudios / Total de empleados
Asistencia al trabajo	Asistencia / Días laborables
<b>Cumplimiento de objetivos</b>	
	Objetivos alcanzados / Objetivos definidos
<b>Cumplimiento de metas</b>	
	Metas cualitativas alcanzadas / Objetivos establecidos
	Metas cuantitativas alcanzadas / Objetivos establecidos
<b>Cumplimiento de estrategias</b>	
	Estrategias implementadas / Total de estrategias
<b>Cumplimiento de políticas</b>	
	Políticas cumplidas / Políticas establecidas
<b>Cultura Organizacional</b>	
	Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional / Acciones propuestas
	Áreas con mejoras / Total de áreas
	Personas que participan en las mejoras / Total del personal
<b>Recursos Humanos</b>	
	Análisis de puestos / Total del personal
	Personal reclutado / Personal contratado
	Sueldos a nivel directivo / Total de recursos asignados a sueldos
	Sueldos de los mandos medios / Total de recursos asignados a sueldos
	Sueldos a nivel operativo / Total de recursos asignados a sueldos
	Métodos de evaluación de desempeño / Total de métodos utilizados
	Conflictos / Causas
	Crisis / Soluciones
<b>Motivación</b>	
	Personal que recibe incentivos / Total del personal
	Incentivos utilizados / Total de incentivos
<b>Toma de decisiones</b>	
	Decisiones programadas / Total de decisiones
	Decisiones no programadas / Total de decisiones
	Decisiones acertadas / Total de decisiones

Realizado por las autoras

## **Conclusiones:**

### **Primer capítulo:**

El estudio de la parte teórica fue base principal para la elaboración de todos los temas tratados en este proyecto, pues, apoya y argumenta cada paso llevado a cabo con exactitud y certeza, los autores que han sido claves han sido entre ellos: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, Baca Urbina, Kotler y Armstrong.

### **Segundo capítulo:**

El análisis PEST, FODA Y 5 fuerzas de Porter fueron de vital importancia para adquirir información valiosa que permitieron desarrollar estrategias básicas dentro de este plan de negocio para llegar a tener éxito.

### **Tercer capítulo:**

Una vez realizado el análisis de la demanda y oferta se pudo conocer y tomar en cuenta todas las necesidades que posee nuestro mercado objetivo, entre las opiniones más recaladas que ellos consideraron están: el ambiente de la cafetería debe ser acogedor con dos áreas (una adentro y otra externa); también es importante para ellos el tema del parqueadero, el precio consideraron no importante si el ambiente y el producto lo valían, un servicio eficiente, es decir, el tiempo que se demoran en servir y el trato al cliente; todos estos factores son bastante importantes, pues influyen el rato de decidir el lugar para pasar un momento agradable esto nos permitió conocer cuáles son los factores que es lo que debemos valorar para poder llegar al cliente.

### **Cuarto capítulo:**

Se logró conocer la ubicación estratégica mediante la ponderación de puntos, llegando al resultado que la intersección Av. Remigio Crespo y la Av. Solano es la indicada para establecer la cafetería pues cuenta con un área de parqueadero y se puede acceder fácilmente.

El recurso humano óptimo para cumplir con los horarios establecidos en *IL Cafetto* es contar con un administrador, 2 supervisores (uno de medio tiempo), 3 operarios (uno de medio tiempo) y 1 persona de limpieza.

Para la publicidad se utilizarán las redes sociales, pues podemos llegar de manera más efectiva al segmento que nos dirigimos con mayor rapidez y a mayor número de personas.

Para el precio de los productos se realizó un análisis de la materia prima necesaria, la misma que se pudo encontrar dentro de la ciudad de Cuenca y se estudió los costos que conlleva producir cada producto más un 45% de ganancia y se comparó con la competencia para conocer si somos competitivos, el resultado fue positivo para *IL Cafetto*.

En cuanto al aspecto económico financiero se obtuvo que el valor de la inversión inicial corresponde a 50.013,95 dólares, valor que será financiado por los dueños de *IL Cafetto* en su totalidad; en un escenario moderado la inversión se recuperará en 24 meses obteniendo una utilidad para el primer año de 19.303,04 dólares. En este mismo escenario se obtiene un VAN de \$74.962,81 el mismo que muestra los beneficios del proyecto; por otro lado la TIR muestra la conveniencia de llevar a cabo el proyecto pues supera por mucho al costo de capital.

Todos estos factores evidencian que el proyecto es factible, sostenible en el tiempo y económicamente rentable.

**Recomendaciones:**

El servicio y los productos de *IL Cafetto* deben ser percibidos como diferentes dentro del mercado cuencano. Este aspecto se apoyará en la gestión de marketing.

Realizar un análisis continuo del mercado de modo que se ofrezcan productos que satisfagan sus necesidades.

Lograr un ambiente agradable pues éste factor es el más valorado por nuestros potenciales clientes.

Mantener el nivel de calidad en la materia prima para poder conservar la calidad del producto; así, si en determinado momento el precio debe incrementarse, los clientes relacionarán este incremento al valor que se ofrece.

Hacer cumplir la planificación estratégica y el manual de operaciones de *IL Cafetto*.

No descuidar la evaluación de los procesos mediante la aplicación de los indicadores de gestión.

No cambiar los resultados de la ubicación obtenidos en el trabajo pues será factor determinando en el logro de los objetivos.

Aplicar el plan de marketing priorizando las estrategias más importantes.

Trabajar continuamente en los procesos de recursos humanos ya que en sus manos estará recrear lo que se ha plasmado en este trabajo.

No descuidar la retroalimentación proveniente de nuestros clientes internos y externos para mantener activo el proceso de mejora continua.

Asegurar el cumplimiento de cada detalle antes de la apertura del local pues se debe tener en cuenta que la primera impresión que se lleva el cliente es lo más importante.

## Referencias bibliográficas:

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: The McGraw-Hill companies.

Banco Central del Ecuador. BCE. Ecuador: Banco Central del Ecuador. Disponible en <http://www.bce.fin.ec>

Barrios. M. (2010). *Modelo de negocio*. Recuperado de: [http://marktur.travel/uploads/secciones\\_contenido/62/62-1323280539.pdf](http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf)

Borello, A. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Buzz Feed. Recuerado de: <http://www.buzzfeed.com/>

Cadena Narváez, P. & Aguilar Torres, A. (2010). *Estudio de Factibilidad para la Implementación del Café du North en la ciudad de Ibarra*. (Estudio previo a la obtención de Ingeniería Comercial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra. Recuperado de <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/142/1/T72388.pdf>

Capdevila, Pol. (2003). Fórum Café. Barcelona: Fórum Cultural del Café. Recuperado de <http://www.forumdelcafe.com/biblioteca.php>

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

Chuquimarca, J. L. (Sin fecha). División de poderes en la actual Constitución del Ecuador (Trabajo de maestría). la Universidad Nacional de Loja. Recuperado de:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4356/1/13-OT-Chuquimarca.pdf>

Cobos, J. M. Tecnólogo en gastronomía y artes culinarios

Constitución del Ecuador. (2008). Recuperado de: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

Dolarización cumple 15 años en el país. (12 de Enero del 2015). El Diario. Recuperado de: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/343133-dolarizacion-cumple-15-anos-en-el-pais/>

Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios*. Argentina: Autodesarrollo. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

*Estandarización de Procesos. Herramientas de Estandarización*. (2015). n/a Recuperado de <http://www.spconsulting.org/index.php/productosoculto/48-herramientas-estandarizacion-certificacion/57-estandarizacion-de-procesos>

Garzón Flores, C. (2014). *Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia de México. Recuperado de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:rLYk8J7eAG8J:scholar.google.com/+indicadores+de+gestión+&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:rLYk8J7eAG8J:scholar.google.com/+indicadores+de+gestión+&hl=es&as_sdt=0,5)

Grupo de Investigación en Economía Regional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cuenca. (2015). Observatorio Económico Regional: Análisis Sociodemográfico del Ecuador y sus provincias (Boletín No 3). Recuperado de: [http://issuu.com/ucuenca/docs/boleti\\_\\_n3/3?e=11435126/32044940](http://issuu.com/ucuenca/docs/boleti__n3/3?e=11435126/32044940)

Hernández. (Sin fecha). Tesis de la Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1380/3/CAPITULO%202.pdf>

Hernández, J & Vizán, A. (2013) *Lean manufacturing Conceptos, técnicas e implantación*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80094/lean-manufacturing-conceptotecnicas-e-implantacion>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación, Inc. Recuperado de [http://www.academia.edu/8889213/Fundamentos\\_del\\_Marketing\\_Kotler\\_11va\\_ed](http://www.academia.edu/8889213/Fundamentos_del_Marketing_Kotler_11va_ed)

Laos, S. J. A. (2006). *Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Larrea, J. & Riofrío, J. *Ecuador en Cifras*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

*Las 5 fuerzas de Porter - Clave para el éxito de la empresa*. (2015). n/a. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com>

Lerma, Y. K. A. E., & Bárcena, J. S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

López, R. (2012). *Innovación en el modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. (Disertación doctoral). Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf). Universidad Autónoma de Madrid

Marketing, P. (2007). *El plan de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Ministerio de salud del Perú. Perú. Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/DiagramadeFlujo.pdf>

Nueva Constitución de Ecuador aprobada en referendo. (28 de Septiembre del 2008). La Hora. Recuperado de: <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/778886/>

1/Nueva\_Constituci%C3%B3n\_de\_Ecuador\_aprobada\_en\_referendo\_%28boca\_de\_urna%29.html#.VoLbCpPhDaY

Organización Mundial de la Salud. OMS. Disponible en:

[http://www.who.int/csr/resources/publications/swineflu/AH1N1\\_clean\\_hands/es/](http://www.who.int/csr/resources/publications/swineflu/AH1N1_clean_hands/es/)

Ortiz, D. (2015). Ecuador no consta en el ranking global de tecnología de la información del Foro Económico Mundial. Diario El COMERCIO. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html>.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. SENPLADES. (2011) Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales. Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Gu%C3%ADa-para-la-formulaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-sectoriales.pdf>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de <http://www.generaciondemodelosdenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf>

Palacios, P. M., & Duque, O. E. J. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Colombia: D - Escuela Superior de Administración Pública. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

Porras Salazar, D. M. (2010). *Estandarización de Procesos Productivos y su incidencia en la Satisfacción de Clientes en la empresa "Compunet - Salcedo"*. (Tesis para la obtención del título de tercer nivel). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1479>

Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Programa Calidad de los Alimentos Argentinos. Argentina. Recuperado de: [http://www.conal.gob.ar/Notas/Recomenda/Boletin\\_POES.PDF](http://www.conal.gob.ar/Notas/Recomenda/Boletin_POES.PDF)

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.aed.). Consultado en <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=2uCB76CNcDXX29mUHXjf>

Rosas, J. (S.f). Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida. Recuperado de:  
[http://www.paritarios.cl/especial\\_las\\_5s.htm](http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm)

Servicio de Rentas Internas. *SRI*. Ecuador: Instituto Nacional de Servicio de Rentas Internas. Disponible en <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Vicepresidencia de la República (2015). Estrategia nacional para el cambio de matriz productiva. Ecuador: Alejandro Aguirre.

Zea, S. (2014). El antes y después de Rafael Correa. Diario EL COMERCIO. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/y-despues-de-rafael-correa.html>

# **Anexos**

## Índice

ANEXO 1: FASES DEL CANAL.....	2
ANEXO 2: MECANISMO DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	2
ANEXO 3: PLANTILLA DE FACTORES DEL ANÁLISIS PEST.....	3
ANEXO 4: GUÍA PARA EN ANÁLISIS FODA.....	4
ANEXO 5: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	6
ANEXO 6: LISTA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	7
ANEXO 7: FORMATO DE ENCUESTA:.....	13
ANEXO 8: REALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO <i>FAST SERVICE</i> DE LA CAFETERÍA <i>IL CAFETTO</i> .....	15
ANEXO 9: COTIZACIONES DE LOS EQUIPOS.....	16

## Índice de tablas

TABLA 1 FASES DEL CANAL.....	2
TABLA 2: MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	2
TABLA 3: PLANTILLA DE FACTORES DEL ANÁLISIS PEST.....	3
TABLA 4: GUÍA PARA EL ANÁLISIS FODA.....	4

## Índice de ilustraciones y cuadros

ILUSTRACIÓN 2: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	6
ILUSTRACIÓN 3: CARTA DE PRECIOS DE CAFÉ AUSTRIA.....	7
ILUSTRACIÓN 4: CARTA DE PRECIOS DE GOZA.....	10
ILUSTRACIÓN 5: CARTA DE PRECIOS DE FRUTILADOS.....	14
ILUSTRACIÓN 6: CARTA DE PRECIOS DE DULCE Y CREMOSO.....	16
ILUSTRACIÓN 7: CARTA DE PRECIOS DEL CAFÉ DE LA VACA.....	5
ILUSTRACIÓN 8: LISTA DE PRECIOS DE MELATTE.....	11
ILUSTRACIÓN 8: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS.....	15
ILUSTRACIÓN 9: COTIZACIÓN DE SUPERNORDICOS CORONA.....	16
ILUSTRACIÓN 10: COTIZACIÓN DE CORAL HIPERMERCADOS.....	16
ILUSTRACIÓN 11: COTIZACIÓN DE EQUINDECA.....	17

## Anexo 1: Fases del canal

**Tabla 99 Fases del canal**

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010, p. 27)

## Anexo 2: Mecanismo de fijación de precios

**Tabla 100: Mecanismos de fijación de precios**

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010, p. 33)

## Anexo 3: Plantilla de factores del análisis PEST

Tabla 101: Plantilla de factores del análisis PEST

<b>Factores</b>
<b>Políticos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asuntos Ecológicos / ambientales</li><li>• legislación actual en el mercado local</li><li>• legislación futura</li><li>• legislación internacional</li><li>• procesos y entidades regulatorias</li><li>• políticas gubernamentales</li><li>• periodo gubernamental y cambios</li><li>• políticas de comercio exterior</li><li>• financiamiento e iniciativas</li><li>• grupos de cabildeo y de presión</li><li>• grupos de presión internacionales</li></ul>
<b>Económicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• situación económica local</li><li>• tendencias en la economía local</li><li>• economía y tendencias en otros países</li><li>• asuntos generales de impuestos</li><li>• impuestos específicos de los productos y servicios</li><li>• estacionalidad y asuntos climáticos</li><li>• ciclos de mercado</li><li>• factores específicos de la industria</li><li>• rutas del mercado y tendencias de distribución</li><li>• motivadores de los clientes/usuarios</li><li>• intereses y tasas de cambio</li></ul>
<b>Social</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• tendencias de estilo de vida</li><li>• demografía</li><li>• opinión y actitud del consumidor</li><li>• punto de vista de los medios</li><li>• cambios de leyes que afecten factores sociales</li><li>• imagen de la marca, la tecnología y la empresa</li></ul>

## Tecnológicos

- desarrollos tecnológicos competidores
- financiamiento para la investigación
- tecnologías asociadas/dependientes
- tecnologías/soluciones sustitutas
- madurez de la tecnología
- capacidad y madurez de la manufactura

Fuente: Chapman (2004)

## Anexo 4: Guía para en análisis FODA

Tabla 102: Guía para el análisis FODA

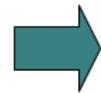
Fortalezas	Debilidades
• ¿Ventajas de la propuesta?	• ¿Desventajas de la propuesta?
• ¿Capacidades?	• ¿Brechas en la capacidad?
• ¿Ventajas competitivas?	• ¿Falta de fuerza competitiva?
• ¿PUV's (propuesta única de ventas?	• ¿Reputación, presencia y alcance?
• ¿Recursos, activos, gente?	• ¿Aspectos Financieros?
• ¿Experiencia, conocimiento, datos?	• ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
• ¿Reservas financieras, retorno probable?	• ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
• ¿Marketing – alcance, distribución, awareness?	• ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
• ¿Aspectos innovadores?	• ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministro?
• ¿Ubicación geográfica?	• ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
• ¿Precio, valor, calidad?	• ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
• ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?	• ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
• ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?	• ¿Acreditación, etc.?

• ¿Cultural, actitudinal, comportamiento?	• ¿Procesos y sistemas, etc.?
• ¿Cobertura gerencial, sucesión?	• ¿Cobertura gerencial, sucesión?
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
• ¿Desarrollos del mercado?	• ¿Efectos políticos?
• ¿Vulnerabilidades de los competidores?	• ¿Efectos legislativos?
• ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?	• ¿Efectos ambientales?
• ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?	• ¿Desarrollos de TI?
• ¿Influencias globales?	• ¿Intenciones de los competidores?
• ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?	• ¿Demanda del mercado?
• ¿Mercados objetivo nicho?	• ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
• ¿Geografía, exportación, importación?	• ¿Contratos y alianzas vitales?
• ¿Nuevas propuestas únicas de venta?	• ¿Mantener las capacidades internas?
• ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc.?	• ¿Obstáculos enfrentados?
• ¿Desarrollo de negocios o de productos?	• ¿Debilidades no superables?
• ¿Información e investigación?	• ¿Pérdida de personal clave?
• ¿Sociedades, agencias, distribución?	• ¿Respaldo financiero sostenible?
• ¿Volúmenes, producción, economías?	• ¿Economía – local o extranjera?
• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?	• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Fuente: Chapman (2004)

## Anexo 5: Simbología del Diagrama de flujo

Ilustración 48: Simbología del Diagrama de flujo

DOCUMENTO		<i>Utilizar este símbolo para representar todo elemento portador de información.</i>
ARCHIVO		<i>Se utiliza para el almacenamiento de información.</i>
ESPERA		<i>Representa tiempo de espera.</i>
INICIO/FIN		<i>Se utiliza al inicio y al fin de un proceso.</i>
OPERACIÓN		<i>Utilice este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.</i>
DECISIÓN		<i>Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas.</i>
TRASLADO		<i>Este símbolo tiene dos funciones: 1) Unir símbolos entre sí 2) Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.</i>
CONECTOR DE PAGINA		<i>Se utiliza cuando el flujo continúa en otra página</i>
CONECTOR		<i>Este símbolo enlaza entre sí partes distantes del flujo.</i>

Fuente: Ministerio de salud del Perú

## Anexo 6: Lista de precios de la competencia

Ilustración 49: Carta de precios de Café Austria



The image shows a menu for 'Café Austria' breakfast items. The menu is titled 'Desayunos:' and includes a description in Spanish and English. It lists eight breakfast options with their respective prices. The background of the menu is yellow with a blue scalloped border at the top and a large yellow silhouette of a person's head and shoulders at the bottom.

<b>Desayunos:</b>	
Servimos los desayunos todo el día con mantequilla de verdad y mermelada hecha en casa. Breakfast is served all day with real butter and home made marmalade	
<b>1.- CONTINENTAL</b>	<b>3.80</b>
Café o Té Pan con mantequilla y mermelada Jugo	
<b>2.- AMERICANO</b>	<b>4.75</b>
Café o Té Pan con mantequilla y mermelada Huevos Jugo	
<b>3.- SUIZO</b>	<b>5.50</b>
Café o Té Müsli (Granola, Cornflakes, Ensalada de frutas, Yogurt) Jugo	
<b>4.- AUSTRIA</b>	<b>6.50</b>
Café o Té Pan con mantequilla y mermelada Queso, Jamón, Salami ó Tocino Huevos Jugo	
<b>5.- GRINGO</b>	<b>6.80</b>
Café o Té Huevos a su gusto Papas Hash Browns Tocino ó Jamón Jugo	
<b>6.- MEXICANO</b>	<b>6.50</b>
Café o Té Huevos Rancheros Tortilla de Maíz, frijoles negros. Jugo	
<b>7.- TOSTADAS FRANCESAS</b>	<b>4.75</b>
Café o Té Miel de maple ó miel de abeja Frutas Jugo	
<b>8.- PANQUEQUES</b>	<b>5.50</b>
Café o Té Miel de maple ó miel de abeja Jugo	

3.- OMELETTE CON CHAMPIÑONES 4.75  
Champiñones, Cebolla, Queso Cheddar

4.- OMELETTE CON CAMARONES 6.50  
Pimientos (verde, amarillo, rojo)  
Camarones, Cebolla, Queso Cheddar

\* Todos los Omelettes acompañados de pan,  
mantequilla y mermelada

**TAMBIEN:**

- Papas Hash Browns 3.00  
- Nutela (porción) 1.50  
- Tocino (Bacon) 2.00  
- Queso (porción) 2.00

## Cafetería



Tinto 1,50  
Café filtrado 1,50  
Pintado 1,75  
Espresso 1,50  
Cappuccino 2,50  
Frappuccino 2,75  
Latte Macchiato 2,50  
Café Helado a la Vienes (Wiener Eiskaffe) 3,50  
(café frío, helado de vainilla, crema batida)  
Brown Beauty 4,00  
(café con amaretto y helado)  
Café con Amaretto 3,50  
Café Irlandés 5,50  
(café con whisky, crema batida, azúcar)  
Chocolate 2,50  
Chocomenta 3,50  
(chocolate con crema de menta)  
Mocaccino 2,50  
Té nacional 1,50  
Té helado 2,00  
Té inglés 2,00

## Algo salado para picar

Sandwich de Pollo 6,50  
(acompañado de papas fritas)  
Sandwich de Atún 2,75  
Sandwich mixto 2,75  
Sandwich con Omelette 3,50  
Sandwich Vegetariano 3,75  
\* Sandwich con Pan Blanco, Pan Integral ó Baguette  
Hamburguesa 5,75  
(acompañado de papas fritas)  
Empanada Chilena 3,00  
Torta de Cebolla 3,50  
Strammer Max 3,75  
(pan integral, jamón, cebolla, huevo frito encima)  
Guacamole con Tostitos 3,95  
Papas Fritas 3,50  
Pan de Ajo 3,25  
Plato de Queso y Jamón 9,50  
(pepinillos, frutas, pan, mantequilla)  
Plato de Aceitunas 3,75

Restaurante		Postres	
Todas nuestras legumbres y frutas están desinfectadas. All our fruits and vegetables are disinfected.		Mousse au Chocolat 3,50	
<b>ENSALADAS</b>		Yogurt de fruta 2,50	
4.75	A la Niza (lechuga, atún, aceitunas, tomate)	Yogurt natural con granola 3,50	
4.75	Mixta (lechuga, zanahoria, rábano, tomate, col morada) 4,80	Ensalada de frutas con yogurt natural 3,50	
4.75	Caprese (tomate y mozzarella con aceite de oliva, vinagre balsámico y albahaca) 5,50	Milkshake 3,50	
6.50	Griega (tomate, cebolla, pepino, queso, aceitunas negras) 4,80	Tiramisú 3,50	
	Ensalada César (pollo, lechuga romana, pan de ajo) 7,50	<b>Tortas</b>	
		Hechas en casa! Homemade!	
	<b>PLATOS FUERTES</b>	Chocolate 3,00	
	<b>Vegetarianos:</b>	Cheesecake (Torta de Queso) 3,00	
	Curry de Papas (con tomate y zucchini) 6,50	Sacher (Torta de chocolate a la Vienesa) 3,00	
	Curry de coliflor (con zucchini y zanahoria) 6,50	Strudel de Manzana 3,50	
	Verduras Salteadas (acompañado de arroz) 6,50	-con helado de vainilla 4,00	
	- con pollo 7,80	Guglhupf (Torta de Mermelada) 2,50	
	<b>Carne:</b>	Brownie con Nuez 2,75	
	Gulasch a la Bávara 9,50	Linzer 3,50	
	(Rahm-Gulasch nach bayrischer Art)	Torta de Nuez y Chocolate 3,50	
	(carne de res picada en salsa de crema de leche, col morada, Spätzle)	Torta de Nuez y Manzana 3,50	
	Roulade (Rollo de carne de res relleno)	Galletas (Avena con Nuez) 0,75	
	Delicioso plato típico de Bavaria, acompañado de bolitas de pan, (Semmelknödel), col morada.	Bombones de chocolate rellenos 1,50	
	Lomo Apanado a la Vienesa (Wiener Schnitzel) 11,50	O elija directamente de nuestra vitrina...!!! Or choose directly from our showcase...!!!	
	(lomo fino apanado con papas y ensalada)	<b>Helados</b>	
	Lomo a la Pimienta (Pfeffersteak) 11,50	Hechos en casa sin ingredientes artificiales. Homemade ice cream with no artificial additives	
	(lomo fino en salsa de crema de leche con pimienta, legumbres y papas)	Copa Simple	
	<b>Pollo, Pescado y Mariscos:</b>	Copa Doble	
	Pechuga de Pollo (Hühnerbrust) 10,80	Helado en Copa	
	(en salsa de champiñones con arroz ó papas y ensalada)	(helado al gusto con crema batida y barquillos)	
	Fajita de Pollo 7,50	Copa Dinamarca	
	Salmón en salsa de naranja con eneldo 11,50	(helado de vainilla, crema batida y salsa de chocolate)	
	Camarones a la Italiana 11,50	Copa Rosada	
	(camarones en salsa italiana con espagueti y ensalada)	(helado de frutilla y vainilla, crema batida y mermelada de frutilla)	
	<b>Pasta:</b>	Banana Split	
	Lasaña a la Bolognese 7,50	(banana, helado de vainilla y chocolate con crema batida y salsa de chocolate)	
	(lasagne al forno alla bolognese)	Copa Tutti Frutti	
	Spaghetti con Salsa de Champiñones 7,50	(helado de frutas con ensalada de frutas y crema batida)	
	Spaghetti a la Bolognese 7,50	Copa Peach and Cream	
	Spaghetti con Albahaca 7,50	(helado de vainilla con durazno y crema batida)	
	<b>PLATOS TIPICOS</b>	Copa Mozart	
	Churrasco 11,50	(helado de chocolate y vainilla, con crema batida y licor de chocolate)	
	(lomo de res, arroz ó papas fritas, huevo, aguacate)	Copa Glacial	
	Camarones al Ajillo 10,50	(yogurt natural con helado de vainilla y crema batida)	
	(arroz ó papas fritas y ensalada)	Nuestros precios incluyen impuestos por su propina.	
	Camarones Apanados 9,50		
	(arroz ó papas fritas y ensalada)		
	Del Cajas (de yuca frita y ensalada) 9,50		

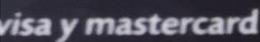
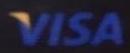
**Ilustración 50: Carta de precios de Goza**

<b>Bebidas</b>		Con impuestos
Agua sin / con gas	1.23	1.50
Coca cola / fanta / sprite	1.60	1.95
Coca cola light	1.89	2.30
<b>Jugos</b> <i>Naranja, jama, melón, guambana, limonada, frutilla, mango, maracuyá, mora</i>	1.89	2.30
<b>Batidos</b> <i>Amarillo, guambana, mora, frutilla, banana</i>	2.21	2.70
<b>Jugo mixto</b>	2.38	2.90
<b>Limonada Frozen</b> con Hierba Buena	2.38	2.90
<b>Maracuya Frozen</b> con Hierba Buena	2.38	2.90
<b>Limonada Imperial</b>	2.13	2.60
<b>Ice tea</b> limón / Durazno	2.38	2.90
<b>Milkshake</b> <i>frutilla / banana / Chocolate / Vanilla</i>	2.70	3.30
<b>Red bull</b>	4.59	5.60

<b>Cocteles Sin Licor</b>		Con impuestos
<b>Shisho</b> <i>Frutilla, sandía y naranja</i>	2.87	3.50
<b>Marakiwi</b> <i>Kiwi y jugo de maracuyá</i>	2.87	3.50
<b>Mojito</b>	2.87	3.50
<b>Piña Colada</b>	3.20	3.90



## Café

		Con Ingrediente
Espresso	1.23	1.50
Espresso Doble	1.39	1.70
Panna	1.39	1.70
Cortado	1.31	1.60
Macchiatto	1.31	1.60
Latte	1.60	1.95
Americano	1.23	1.50
Americano con leche	1.39	1.70
Capuchino	1.60	1.95
Capuchino Grande	1.97	2.40
Capuchino Doble	1.97	2.40
Capuchino Vainilla / Caramelo	2.13	2.60
Mocachino	1.97	2.40
Chocolate caliente	2.38	2.90
Ice coffee	1.80	2.20
Capuchino / Mocachino Frozen	3.11	3.80
Capúoreo Frozen	3.11	3.80
Café Amaretto	3.03	3.70
Irish Coffee	3.69	4.50
Capu Baileys	5.00	6.10

## Té

Hierba buena / Manzanilla con miel	1.23	1.50
Té negro / Manzanilla / Manzana con canela	1.23	1.50
Frutas Tropicales	2.87	3.50
Té Chai	2.87	3.50



## Sanduches

		Con Inguinatas
<b>Cheeseburger</b>	7.13	8.70
<i>200 gr. de carne, tomate, lechuga, queso y papas fritas</i>		
<b>Lomo fino</b>	6.97	8.50
<i>Acompañado con papas fritas</i>		
<b>Pollo</b>	6.48	7.90
<i>Acompañado con papas fritas</i>		
<b>Club</b>	8.03	9.80
<i>Pollo, jamón, queso, tocino, lechuga, tomate y papas fritas</i>		
<b>Vegetariano Panini/Integral</b>	4.75	5.80
<i>Queso, tomate deshidratado, champiñones, aceitunas y salsa pesto</i>		
<b>Sanduche Omelet</b>	3.93	4.80
<b>Queso</b>	4.34	5.30
<b>Mixto</b>	4.59	5.60
<i>Jamón y queso</i>		
<b>Pita Pizza</b>	4.51	5.50
<b>Pita pollo</b>	6.48	7.90



**Postres**

		Con impuestos
Pastel de manzana con helado	3.28	4.00
Pastel de chocolate con helado	3.28	4.00
Crepe de Chocolate con frutas	3.93	4.80
Brownie con helado	4.02	4.90
Chesecake maracuya	4.02	4.90
Ensalada de frutas	3.44	4.20
Helado de Sabores Chocolate, vainilla, fresa	2.87	3.50

**Pastel de la casa + Café 2.99 12h00 - 18h00**



**Extras**

		Con impuestos
Queso amarillo / salsa de queso / parmesano	0.65	0.80
Aceitunas negras / verdes	0.82	1.00
Aguacate	0.41	0.50
Champiñones	0.82	1.00
Huevo	0.41	0.50
Jamón	0.41	0.50
Tocino	0.82	1.00
Guacamole	0.82	1.00
Pan Sanduche	0.65	0.80
Pan de ajo	0.82	1.00
Arroz / Pure	0.82	1.00
Helado	0.82	1.00
Miel de maple / Abeja	0.82	1.00
Salchichas coctel	1.23	1.50
Pollo	2.05	2.50
Granola	1.23	1.50

Ilustración 51: Carta de precios de Frutidos

FOR YOUR SAFETY: DON'T LEAVE YOUR PERSONAL OBJECTS UNATTENDED. UNDER THE TABLE YOU'LL FIND A HOOK FOR YOUR PURSE. PLEASE USE IT! THANKS!

¡ALTERNATIVAMENTE UN GANCHO PARA SU CARTERA. ¡UTILÍCELO! GRACIAS

## Bebidas

### Frutidos y granizados

Frutido pequeño (8.oz)	\$ 1.75
Frutido grande (12.oz)	\$ 2.50
Granizado pequeño (8.oz)	\$ 1.25
Granizado grande (12.oz)	\$ 1.75
Sinfonía de frutas	\$ 3.65
Frutillas con crema	\$ 3.10
Duraznos con crema	\$ 3.20
Helado en copa sin crema	\$ 2.35
Helado en copa con crema	\$ 2.70



### Bebidas frías

Milk Shake: (Sugeridos: frutilla, vainilla, chocolate, coco, naranjilla)	\$ 3.90
Agua con gas (botella)	\$ 1.00
Agua sin gas (botella)	\$ 1.00
Gaseosa (12oz)	\$ 1.50
Yogur de frutas	\$ 2.55
Yogur Holandés	\$ 4.60
(exquisito yogur natural acompañado con manzanas, nueces y pasas)	
Naranja Nevada (jugo de naranja, helado y crema especial)	\$ 4.75
Espuma de Naranja (naranja con leche, miel y un toque de canela)	\$ 3.50
Cerveza Nacional (vaso)	\$ 2.25

### Batidos y jugos, sin agua, con frutas naturales (de temporada)

CAPRY (frutillas - naranja)	\$ 3.25
CORAL (maracuyá y zarzamora)	\$ 3.20
FRUTIMORA (frutilla y mora)	\$ 3.30
HAITI (piña, naranja y mango)	\$ 3.15
MANHATTAN (piña, naranja y frambuesa)	\$ 3.50
NATURAL (zanahoria, naranja y tomate de árbol)	\$ 3.00
ROCK (mango y naranja)	\$ 3.45
VESUBIO (naranja - piña - banano - frutilla)	\$ 3.45
ZUMO REAL (naranja, manzana verde y miel)	\$ 3.15

### Batidos con leche y frutas

(Sugeridos: tomate, naranjilla, mora, frutilla, banano, papaya, coco, mango con miel de abeja, un toque de canela o vainilla blanca)	
PARAISO (piña-mora-banano-naranjilla durazno-manzana-leche)	\$ 3.25

### Cafés y aromáticas (café seleccionados 100% natural)

Express doble	\$ 2.15
Express	\$ 1.50
Americano	\$ 1.65
Cappuccino	\$ 2.45
Cappuccino de la casa (vainilla, caramelo, chantilly)	\$ 2.90
Cappuccino especial (vainilla, caramelo y crema especial)	\$ 3.75
Cappuccino de vainilla	\$ 2.45
Frappuccino (café, helado y crema especial)	\$ 3.80
Mokka frappuccino	\$ 3.95
Mokkaccino	\$ 2.60
Café con leche	\$ 2.00
Chocolate (natural de plantación)	\$ 2.50
Té y aromáticas	\$ 1.50
Té especial de la casa	\$ 3.10
Té helado	\$ 1.90
Té Inglés	\$ 1.50



### Cafés con licor

Café con Brandy	\$ 3.25
Express con Amareto	\$ 3.25
Mokkamenta	\$ 3.95
Kahlua cappuccino (Cappuccino con masmelos y licor de café)	\$ 3.95
Bailey's cappuccino	\$ 3.99
(Cappuccino con bailey's y almendras)	
Chocolate blanco (Leche, chocolate blanco y licor de naranja)	\$ 3.40
Cafetino de la casa (Café embuzado con miel de abeja, por, crema especial y chips de chocolate)	\$ 3.99
Chocolate bombón (Chocolate-amareto-masmelos)	\$ 3.90

### Waffles

#### Buño de verano \$ 6.15

Riquísimas tajaditas de durazno, frutillas en almibar, helado de vainilla y chantilly.



#### Montserrat \$ 6.30

Banano y frutillas frescas, helado de manjar, salsa de mora, nueces y chantilly.



#### Silvestre \$ 6.15

Frutas en conserva, salsa de mora, con helado de vainilla y crema chantilly.



#### Otono \$ 6.30

Toda la frescura del banano y fresas, con helado de vainilla bañado en salsa de chocolate, manjar, nueces y chantilly.



### Postres

#### Banana nostra \$ 6.00

Tajaditas de banano fresco con manjar, salsa de chocolate, nueces y chantilly.



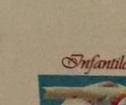
#### Tradicional \$ 5.15

Delicioso waffle acompañado con queso y miel de maple.



#### Niuelo \$ 6.25

Helado de vainilla, fresas, banano, salsa de nutella y chantilly.



### Helados

#### Cañón pirata \$ 4.60

Helado de chicle, rueditas de galleta, cañón de barquillo, con salsa de frutilla, caramelos y chantilly.



#### Einocho \$ 4.60

Fantástica composición de helado de manjar, una gran nariz de barquillo, y crema chantilly.



#### Gusanito \$ 4.70

Helados de vainilla y chocolate, ojos de caramelo, antenas de chocolate y alas de galleta con salsa de frutilla y chantilly.



#### Oreo \$ 4.95

Delicioso helado de galleta con salsa de chocolate, galletas oreo, nueces y crema chantilly.



#### Banana Split \$ 5.90

Helados de frutilla, chocolate y vainilla, con tajaditas de banano fresco, nueces, salsa de chocolate y crema chantilly.



#### Duo Solado \$ 6.00



#### Jugo de menta \$ 4.85



#### Vino horrido

Copa	\$ 3.00
Medio jarra	\$ 10.00
Una jarra	\$ 19.00

**NUESTROS PRECIOS INCLUYEN IVA**

*Tortas y Galletas*



Por peso \$26.50/kg  
Especiales por peso \$29.80/kg

*Tortas*

- Porción torta nuez, higo y mojada de chocolate \$ 3.00
- Porción tortas varias (caramelo, chocolate, suspiro, tabata y tres leches) \$ 2.90
- Brownie con helado \$ 3.95
- Porción cake de naranja \$ 2.25
- Tiramisu y cheese cake \$ 2.50
- Torta andaluza \$ 2.60
- Torta musse de maracuyá \$ 2.50

*Sandwiches*



- TRADICIONAL: pan de la casa con ajonjolí, jamón, queso cheddar, lechuga y tomate \$ 4.25
- ESPECIAL DE POLLO: Pechuga de pollo y champiñones gourmet a la plancha, acompañados con lechuga y tomate \$ 5.50
- PAVO A LA PLANCHA: Esquitos pechuga de pavo con salsa BBQ acompañado con lechuga y tomate \$ 5.75
- HAMBURGUESAS CLASICAS: \$ 6.75  
carne de res o pollo con papas fritas
- Tostadas porción \$ 0.70
- Queso \$ 2.90
- Jamón \$ 3.00
- Atún \$ 3.50
- Vegetariano \$ 3.50
- Panadas de pollo \$ 2.20
- Papas fritas (porción) \$ 3.75
- Papas fritas gratinadas \$ 4.85



*Roso* \$ 4.40  
Duraznos en conserva con helado de vainilla, bañado en salsa de frutilla y un toque de crema chantilly.



*Fresón* \$ 4.75  
Toda la frescura de los helados de vainilla y frutilla, con frutillas frescas, salsa de frutilla y chantilly.

*Bourbon*

\$ 4.75  
Tajaditas de banano fresco con helado de vainilla, bañado con salsa de manjar y chocolate derretido con nueces y chantilly.



*Mokka*

\$ 4.50  
Helado de café con salsa de chocolate, deliciosa salsa de caramelo, nueces y chantilly.



*Caramelo* \$ 4.80  
Delicada composición de helado de nuez y vainilla, con nueces, caramelo líquido y chantilly.



*Tropical* \$ 4.50  
Combinación de frutas picadas, yogur, helado de vainilla, bañado con salsa de frutilla y chantilly.

*Honolulu*

\$ 4.80  
Helados de ron pasas y vainilla, acompañados con salsa de caramelo, chocolate y crema chantilly.



*Hawai*

\$ 4.75  
Excelente combinación de helado de coco y vainilla, piña fresca, rociados con licor de piña colada y chantilly.



*Crêpes de sal gratinados*



*Salpso* \$ 7.75  
Deliciosa combinación de lomo, champiñones y tocino ahumado en salsa provençal.



*Ole* \$ 7.55  
Crêpe acompañado con queso cheddar, jamón de pollo, champiñones y salsa de queso.



*Vegetariano* \$ 6.55  
Champiñones y frescas espinacas acompañados con salsa de queso cheddar y crujiente guarnición de coloridos pimientos.



*Lablon* \$ 8.25  
Crêpe de camarones seleccionados, acompañados con salsa de la casa, ensalada y exóticas semillas de sésamo.

*Crêpes de dulce*



*Kristyn* \$ 6.25  
Riquísima combinación de banano, frambuesas, miel de abejas, helado de vainilla y chantilly.



*Nataly* \$ 6.00  
Tajaditas de frutillas, banano fresco, helado de vainilla, salsa de frutilla y chantilly.



*Popacabana* \$ 6.00  
Tentadora combinación de helado a elección, con arequipe, nueces y chantilly.

*Dali* \$ 5.85  
Duraznos en conserva, helado de vainilla, salsa de frutilla y chantilly.

*Crêpe Nutella* \$ 5.85  
Fresas, banano, helado de nata, salsa de nutella y chantilly.

ESTIMADO CLIENTE

LE RECORDAMOS QUE LAS CUENTAS SON POR MESA.

GRACIAS POR SU COMPRENSIÓN

*frutilados*



*Café Heladería*



*Repostería fina*

Remigio Crespo 4-53 / Telfs: 2811 111 - 2819 617 - 2886 118 // C. C. Supermaxi Miraflores / Telf.: 2803 767 // Cuenca - Ecuador

**Ilustración 52: Carta de precios de Dulce y Cremoso**

<b>BEBIDAS</b>	
Avena Bircher	\$ 3,70
Frutas con Yogurt	\$ 4,50
<b>CALIENTES</b>	
Té y Agua aromática	\$ 1,70
Té de Frutas	\$ 2,60
Americano	\$ 1,70
Café con leche	\$ 2,25
Café Bombón	\$ 2,80
Capuccino Amor de Angel	\$ 3,00
Capuccino	\$ 2,25
Capuccino con crema	\$ 2,75
Capuccino Light	\$ 2,70
Capuccino de Vainilla	\$ 2,35
Capuccino Baileys	\$ 4,20
Capuccino con Amaretto	\$ 3,50
Irish Coffee	\$ 3,90
Caramel Macchiato con Crema	\$ 3,00
Mocaccino	\$ 2,70
Mocaccino con Crema	\$ 3,10
Expreso	\$ 1,60
Expreso doble	\$ 2,15
Chocolate de la Abuela	\$ 2,90
Chocolate con Marshmallows	\$ 3,30
<b>FRIAS</b>	
Ice Coffee con Helado y Crema	\$ 3,75
Frappe Capuccino o Mocaccino	\$ 3,30
Frappe Capuccino o Mocaccino Oreo	\$ 3,55
Frappe Caramel Macchiato	\$ 3,35
Frappe de Frutas	\$ 3,10
Batido de Frutas con Leche	\$ 3,20
Milkshake de Oreo, Chocolate o Vainilla	\$ 3,35
Jugos Naturales	\$ 2,60
Limonada Imperial	\$ 2,60
Colas	\$ 1,70
Fuze Tea	\$ 1,70
Agua Mineral o Natural	\$ 1,10





**DULCE**

**MOUSSE**

Tres Chocolates \$ 3,20  
 Maracuyá \$ 3,20

**CHEESECAKES**

**Frutilla:**  
 Delicada torta de queso crema con una capa de frutillas y jalea. \$ 3,10

**Mora:**  
 Irresistible torta de queso crema con una capa de mermelada de mora. \$ 3,10

**Frutos Rojos:**  
 Torta de queso crema con una deliciosa jalea de frutos rojos del campo. \$ 3,10

**Brownie:**  
 Si te gusta el chocolate esta torta de queso crema es la ideal, con pedacitos de brownie y salsa de chocolate. \$ 3,10

**Oreo:**  
 Receta original rellena y cubierta de galleta de oreo. \$ 3,10

**Nutella:**  
 Exquisita torta de queso crema con nutella. \$ 3,10

**Manzana y Dulce de Leche:**  
 Torta de queso crema con dulce de leche y manzana. \$ 3,10

**PIES**

**Limón:**  
 Deliciosa masa de vainilla con merengue tostado.

**Maracuyá:**  
 Este pie es igual de rico que el sabor a pasión.

**Nuez:**  
 Exquisito pie de nuez con miel de helado.

**POSTRES**

**Tres leches de Durazno**  
**Tres leches de Oreo**  
**Cuatro leches:**  
 Con un baño de manjar.

**Tiramisú:**  
 Postre de café con un toque de

**Tiramisú de Oreo:**  
**Flan de coco:**  
 Postre con un toque de coco y

**Volcán de Chocolate:**  
 Con helado, crema chantilli, s chocolate.  
 (Si es tu cumpleaños pídelo de corte)





### PIES

- 10 \$ 3,10 **Limón:**  
Deliciosa masa de vainilla con crema de limón y merengue tostado.
- 10 \$ 3,10 **Maracuyá:**  
Este pie es igual de rico que el de limón pero con sabor a pasión.
- 3,10 \$ 3,10 **Nuez:**  
Exquisito pie de nuez con miel de maple y una bola de helado.

### POSTRES

- 3,10 \$ 3,10 **Tres leches de Durazno**
- 3,10 \$ 3,30 **Tres leches de Oreo**
- 3,10 \$ 3,20 **Cuatro leches:**  
Con un baño de manjar.
- \$ 3,10 **Tiramisú:**  
Postre de café con un toque de crema y licor. \$ 3,45
- \$ 3,10 **Tiramisú de Oreo:**  
Postre con un toque de coco y caramelo. \$ 2,35
- \$ 3,10 **Flan de coco:**  
Postre con un toque de coco y caramelo. \$ 3,95
- \$ 3,10 **Volcán de Chocolate:**  
Con helado, crema chantilli, salsa de caramelo y chocolate.  
(Si es tu cumpleaños pídelo de cortesía)



## SALADITOS

### EMPANADAS AL HORNO

Carne	\$ 2,50
Pollo	\$ 2,50
Queso	\$ 2,50
Pizza	\$ 2,50

### ENSALADAS

Tenemos una pequeña variedad para cuidar tu figura.

Ensalada Capresse	\$ 4,50
Ensalada de la Casa	\$ 5,80
Ensalada Cesar con Pollo	\$ 6,70

### LO TÍPICO NUESTRO

<b>Humitas:</b> Una deliciosa mezcla de choclo y queso.	\$ 2,60
<b>Torta de choclo:</b> Una tradición para nuestro paladar, muy cremosa y deliciosa.	\$ 2,35
<b>Muchines de Yuca:</b> Yuquita molida rellena de mucho queso.	\$ 1,95

**SANDUCHES FRÍOS**

**De La Casa:**  
Delicioso sánduche en pan focaccia, con jamón de perrito, queso holandés, tomate, lechuga orgánica, pepinillos, aceitunas, champiñones y mayonesa en suave pan viena. \$ 6.40

**Tres Jamones:**  
Jamón de pierna, jamón visking, jamón espalda, queso holandés, tomate, lechuga y cebolla en pan suave. \$ 5.50

**Dieta:**  
Jamón light de pavo, queso mozzarella light, pepinillos, champiñones, aceitunas, tomate, lechuga y cebolla en pan pita integral. \$ 5.40

**Pollo:**  
Pechuga en hilachas, con pickles y mayonesa en pan de miga. \$ 3.70

**Mixto:**  
Para los más pequeños, jamón, queso, tomate, lechuga y mayonesa en pan de miga. \$ 3.70

**Wrap con Pollo y vegetales:**  
Pollo a la plancha, tomate, lechuga, queso rallado cheddar, pepinillos y guacamole. \$ 5.55

**SANDUCHES CALIENTES**

**Lomo con Tocino:**  
Delicioso sánduche de lomo fino de res en pan suave, con tocino, huevo, tomate, lechuga, queso holandés y salsa de la casa. \$ 7.80

**Tres Jamones:**  
Jamón de pierna, jamón visking, jamón espalda, queso holandés y tomate seco en pan focaccia. \$ 5.55

**Caprese:**  
Queso mozzarella, tomate seco y albahaca en pan focaccia. \$ 5.15

**Tres Quesos:**  
Sánduche espectacular de queso cheddar, queso mozzarella, queso holandés y tomatitos secos en pan focaccia. \$ 5.25

Todos nuestros sánduches los acompañamos de papitas chips.

**Sanduche de Pollo a la Plancha:** \$ 6.50  
Un súper sánduche de pechuga de pollo a la plancha, con lechuga, tomate, queso holandés, champiñones y mayonesa en suave pan viena.

**Hamburguesa con Papas:** \$ 6.60

**PLATOS ESPECIALES**

**Lomo a la Plancha:** \$ 9.95  
Gran filete de lomo fino a la plancha acompañado de crujientes papas fritas.

**Pollo a la Plancha:** \$ 5.60  
Si quieres algo muy sano tenemos la pechuga de pollo a la plancha acompañada de una deliciosa ensalada fresca.

**Tigrillo:** \$ 4.20

**Porción de Papas Fritas:** \$ 3.10

**HELADOS**

**Banana Split:** \$ 4.90  
Un espectacular helado de cereza, chocolate y vainilla, decorado con crema de leche, salsas, nuez y guineo.

**Copa Dulce y Cremoso:** \$ 4.90  
Helado de vainilla, cereza y chocolate, acompañado de brownie, dulce de frutos rojos y crema de leche.

**Copa Mix:** \$ 2.90  
Dos refrescantes sabores de helado con crema de leche, salsas y galleta oreo.

**Waffles con Helado:** \$ 4.90

**PREGUNTA TAMBIEN POR NUESTRAS TORTAS ENTERAS**

Ilustración 53: Carta de precios del Café de la Vaca

*Las bebidas más sanas 40% de jugo redonda*

#MuuchoMasFresco

				sin impuestos	con impuestos
<b>Jugos Naturales</b>				3.04	3.70
Maracuyá	Naranja	Papaya	Coco		
Mora	Naranja	Piña	Mango		
Uvilla	Araza	Tamarindo	Babaco		
Frutilla	Guanábana	Tomate de árbol			
Limónada	1.89	2.30			
Limónada Imperial	2.89	3.52			
<b>Jugos Mixtos</b>				4.34	5.29
Combina cualquiera de nuestras frutas Mi recomendación Guanábana-mora, piña-limón y menta, frutilla-maracuyá					
<b>Batidos de Fruta</b>				3.96	4.83
Leche entera con cualquiera de nuestras frutas Mi recomendación Taxo, plátano, maracuyá, araza					
<b>Yogurt de la casa</b>				4.08	4.98
Yogurt con cualquiera de nuestros sabores Mi recomendación Taxo, plátano, maracuyá, araza, mora, frutilla					
<b>Delicias frías</b>					
Té frío de la casa			1.89	2.30	
Horchata de frutas			1.89	2.30	
Capuchino helado			2.24	2.74	
Ponche frío			3.51	4.28	
Leche Ordenada			1.22	1.49	
<b>Milk Shakes</b>					
Manjar	Mora Marmoleada	Chocolate			
			\$4.47	\$5.46	

**CAFÉ**  
Machachi - San Luis - Guayaquil  
2315012 - 2090135 - 0997699063

¿es frío?  
 No se sabe  
 con nuestras  
 especialemas

#MuuuyCalentitos

*Bebidas Calientes*

	sin impuestos	con impuestos
Chocolate Caliente	2.62	3.20
Chocolate Magico Con pan o biscochitos	3.65	4.45
Chocolate Caliente Feliz Con Amaretto, licor de manda o licor de cafe	4.31	5.26
Cafe de la estancia Con Amaretto	2.60	3.17
Cafe con leche (todo lo que pueda tomar)	1.25	1.53
Capuchino	2.24	2.73
Mocachino	2.39	2.92
Mocachino Feliz Con Amaretto, licor de menta o licor de cafe	3.78	4.61
Tinto o cafe americano... de America del Sur (todo lo que pueda tomar)	1.25	1.53
Expreso		
Tè ingles	1.25	1.52
Tè con leche	1.25	1.52
Tè de frutas de la casa	1.25	1.52
Horchata de frutas	1.89	2.30
Agua aromáticas (naturales de la huerta)	1.89	2.30
Vino hervido	1.25	1.52
	4.59	5.60

*¿Mucho más frío?*

Irish Coffee 	5.48	6.68
Leche de Tigre	5.75	7.01
Leche ordeñada con licor de cafe	4.03	4.91
Leche ordeñada con ron	4.61	5.62
Leche ordeñana con Whisky	4.61	5.63
Ponche Caliente (con o sin Ron)	3.81	4.65
Ponche de chocolate (con o sin Ron)	3.81	4.65
Canelazo de frutas	2.05	2.50

*¿va de paso? MIRE SIN HAMBRA nuestros sandwiches*

#MuuchoMejores

**Sánduches Fríos**

Queso y aguacate	3.62	4.42
Aguacate solo	2.70	3.30
Jamón y queso	3.97	4.84
San Luis (jamón, salami, 2 quesos, lechuga, tomate)	6.44	7.86
Vegetariano (2 quesos, lechuga, tomate, aguacate)	6.29	7.67
Atún en pan pita	5.93	7.24
Sánduche del Tomobamba <small>Nuevo</small>	6.46	7.88
Pan de agua, lonjas de perrito fino, encurtido		

**Sánduches Calientes**

Queso	2.93	3.58
Jamón y queso	3.97	4.84
Sánduche de queso con miel de maple	3.63	4.43
Super Sánduche "la hacienda" (Lomo fino de res y cebolla)	6.46	7.88
Super Sánduche "la hacienda" con queso	6.76	8.24
Super Sánduche de filete de pollo	8.65	10.55

**Pongase pilas!!**  
Agregue a sus hamburguesas sánduches y hot dogs.  
GUACAMOLE, HUEVO FRITO,  
SALSA DE CHAMPIÑONES  
O SALSA BBQ 0.99 (cada uno)

**Elija el pan**  
EN CUALQUIERA DE  
NUESTROS SÁNDUCHES  
integral, pan pita o  
pan de la casa



#MuuuyRecomendado

### Especialidades en cerdo

	sin impuestos	con impuestos
Chugchucara 	12.39	15.11
Chuleta ahumada	10.22	12.47
Chuleta ahumada al durazno	11.36	13.85
Chuleta fresca	9.29	11.33
Lomo fino de cerdo a la plancha	10.90	13.30
Lomo fino de cerdo en salsa de uvillas 	10.92	13.32

### Opciones vegetarianas

Berenjenas gratinadas 	8,00	9,76
Huevos a la cazuela vegetarianos	7,58	9,25
Sanduche vegetariano	6,29	7,67
Vegetales a la plancha Con maqueño y papa al horno	8,00	9,76

TODOS NUESTROS PLATOS  
vienen acompañados de  
UNA GUARNICIÓN CALIENTE,  
una fría y orden de arroz

COMO GUARNICIÓN CALIENTE  
PUEDES ELEGIR ENTRE

- Soufflé de la casa
- Pastel de cebolla
- Papas al horno

COMO GUARNICIÓN FRÍA  
PUEDES ELEGIR ENTRE

- Ensalada Mixta
- Ensalada escaflata
- Ensalada Verde

Nuevo Plato nuevo  Fortunata recomienda

## Pastries

	sin ingredientes	con ingredientes
Pastel de la casa	3.74	4.56
Pastre del día	3.74	4.56
Empanada de rejada	3.55	4.33
Higos con queso	2.78	3.39
Frutillas con crema	2.91	3.55
Duraznos al jugo	2.78	3.39
Duraznos con crema	3.06	3.73
Peach Melba	4.11	5.01
Miel con queso (sabe a beso)	1.94	2.37
Helados	2.91	3.55
Banana Split	4.11	5.01

## #MuuchoMasDulce

ENDULCE la vida  
CON nuestras  
creativas PASTRIES

## Bebidas

Agua con gas	1.10	1.34
Agua sin gas	1.10	1.34
Orangine de mora	1.24	1.51
Cola manzana	1.22	1.49
Pepsi, 7up, Mas	1.66	2.02
Coca Cola Zero, Sprite Zero	2.35	2.86
Tè Helado	2.27	2.76
Cerveza Pilsener Grande	3.14	3.83
Cerveza Club	3.16	3.86
Cerveza Artesanal <small>Nuevo</small>	4.72	5.75
Copa de vino blanco 	4.30	5.25
Copa de vino tinto	4.30	5.25

## Recuerde

Jugos Naturales	3.04	3.70
Batidos con leche	3.96	4.83
Yogur natural de la casa con fruta fresca	4.08	4.98
Milkshake	4.47	5.45
Vaso de leche recién ordeñada	1.22	1.49

**Muuuy Tradicionales**

*Picadas y entradas*

¿PARA picar?  
MUUUUUUUUUU  
Ecuatoriano

	en arpaques	sin arpaques
<b>Tabla de quesos y jamones</b> <small>Queso tierno, mozzarella, aceitunas, jamón, salami, encurtidos y frutas</small>	6,59	8,04
<b>Bandeja Criolla (Para 4 personas)</b> 🍴		
<small>Empanadas de morocho, bonitasimas, mote sucio, chocho, chajal, charizo con aji de mani</small>	11,25	13,73
<b>Pan de la casa con mantequilla y mermelada</b>		
<small>Empanada de mejido</small> 🍴	2,50	3,05
<small>Empanada de viento</small> 🍴	3,14	3,83
<small>Empanadas de morocho</small>	2,90	3,54
<small>Carne y pollo</small>	3,28	4,00
<b>Bonitasimas</b>		
<small>Tortillas de maiz con papa</small>	4,59	5,60
<b>Tamales de pollo</b>		
<small>Humitas de sal</small>	4,34	5,29
	3,36	4,10



*Para empezar*

<b>Choclo con queso y mantequilla</b>	2,83	3,45
<b>Habas tiernas con queso</b>	2,63	3,21
<b>Mote con chicharrón</b>	3,78	4,61
<b>Mote sucio</b> 🍴	3,78	4,61
<b>Utún en pan pita</b>	5,45	6,64

Nuevo Plato nuevo 🍴 Fortunata recomienda

Ilustración 54: Lista de precios de Melatte



# CON GANAS DE SAL?

## SANDWICHES

**PANINI SANTA FÉ** PÍDELO CALIENTE!  
 Delicioso sánduche con pollo en mayonesa de pimienta morrón, lechuga orgánica y tomate en nuestra focaccia especial.  
**\$3.00**

**MELATTE LIGHT** PÍDELO CALIENTE!  
 Focaccia integral acompañado de jamón de pavo, queso mozzarella light y mayonesa light.  
**\$2.50**

**PANINI CAPRESE** PÍDELO CALIENTE!  
 Focaccia a las finas hierbas, tomate confito, salsa pesto y queso mozzarella.  
**\$2.50**

**TOSTADA CLÁSICA** PÍDELA CALIENTE!  
 Focaccia a las finas hierbas, jamón de pavo, queso mozzarella y mantequilla.  
**\$2.50**

ACOMPaña TU SANDUCHE CON PAPAS FRITAS A TU ELECCION POR: **\$0.50 ctvs.**  
 Lays · Natuchips · Ruffles

## OTROS

**MELATTE QUICHE** PÍDELO CALIENTE!  
 Deliciosa Quiche de Pasto y Tucun horneada a la perfección.  
**\$2.00**

# O GANAS DE DULCE?

## POSTRES Y DULCES

**BROWNIE** PÍDELO CALIENTE!  
 Porción Entero  
**\$2.00 \$14.99**

**PIE DE LIMÓN**  
 Porción Entero  
**\$2.00 \$14.99**

**CHEESECAKE FRUTOS ROJOS**  
 Porción Entero  
**\$2.50 \$18.99**

**TRIPLE TORTA DE CHOCOLATE**  
 Porción Entero  
**\$2.50 \$24.99**

**CHEESECAKE MELATTE**  
 Deliciosa cheesecake de Dulce de leche, manzana y canela  
 Porción Entero  
**\$2.50 \$18.99**

## OTROS

**PAN DE CHOCOLATE** PÍDELO CALIENTE!  
**\$1.00**

**CROISSANT** PÍDELO CALIENTE!  
**\$1.00**

## Anexo 7: Formato de encuesta:

### Encuesta de Gustos y preferencias para la implementación de una cafetería en la ciudad de Cuenca.

Buenos días, ésta encuesta tiene como objetivo conocer los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes para la apertura de un nuevo modelo de cafetería en la ciudad de Cuenca, le agradecemos su colaboración al llenar esta encuesta pues su opinión es muy importante para nosotros.

Su género es:

Femenino \_\_\_\_

Masculino \_\_\_\_

1. Qué tan seguido visitas una cafetería? (escoge 1 opción)

- nunca
- una vez por semana
- mas de una vez por semana
- entre 1 y 3 veces al mes
- mas de 4 veces al mes

2. En donde preferirías que la cafetería se encuentre ubicada? (escoge 1 opción)

- Calle Larga
- Sector parque Calderón
- Sector Remigio Crespo
- Otros. Cual? \_\_\_\_\_

3. Cuando vas a una cafetería a qué le das mas importancia? Por favor califica del 1 al 3 en donde 1 es lo más importante para ti y 3 lo menos importante.

- rapidez en la atención.
- precio
- ambiente

4. Cuánto tiempo permaneces en la cafetería? (escoge 1 opción)

- prefiero comprar para llevarlo
- menos de 20 minutos
- de 20 a 30 minutos
- entre 30 minutos y una hora
- mas de una hora

5. Hasta cuanto estarías dispuesto a pagar por un café y un acompañante?

- hasta 5 dólares
- hasta 7 dólares
- mas de 7 dólares

6. Generalmente con qué prefieres acompañar tu bebida de café. (selecciona una opción)
- lo tomo solo
  - lo acompaño con algo de dulce
  - lo acompaño con algo de sal
7. Qué tipos de alimentos además del café te gustaría encontrar? ( puedes seleccionar mas de una opción)

<b>Bebidas</b>	<b>Alimentos</b>
<input type="checkbox"/> Jugos naturales	<input type="checkbox"/> frutas
<input type="checkbox"/> Tés	<input type="checkbox"/> postres
<input type="checkbox"/> Batidos de frutas	<input type="checkbox"/> sánduches
<input type="checkbox"/> <i>Milkshakes</i>	

8. Te gustaría que haya un área separada para estudio o lectura?
- si
  - no
9. Que tipo de música te gustaría escuchar?
- música clásica
  - música romántica
  - música moderna ( pop)
  - rock
10. Te gustaría encontrar juegos de mesa como cartas, ajedrez, uno, dominó, jenga?
- sí
  - no
11. Tienes alguna otra sugerencia?



## Anexo 9: Cotizaciones de los equipos

Ilustración 56: Cotización de Supernordicos Corona

**SUPERNORDICOS CORONA**  
COTIZACION Nº 0007083

Ciudad y Fecha: Cuenca, 11 Febrero /2016  
 Cliente: Daniela Siguenza  
 Dirección: Azogues Valido por: 8 días  
 Telf: 0992897603

CANT.	CODIGO	ARTICULOS	V.UNITARIO	TOTAL
1		Pastelero 1 mt.		2.750,00
1		Pastelero 1,20 mts		2.995,00
1		Pastelero 2 mts		4.400,00
1		Frigorifico Vertical 2 Puertas		2.700,00
1		Sughero 2 Tanques		1.380,00
1		Extractor de Cifricos		190,00
1		Horno 2 Latas Acero		255,00
1		Horno 3 Latas Acero		340,00
1		Sanduchera Electrica		420,00

**CONTADO**

SON: \_\_\_\_\_

DESCUENTO ..... %

SUBTOTAL \_\_\_\_\_

% I.V.A. \_\_\_\_\_

**CREDITO**

SON: \_\_\_\_\_

% I.V.A. \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_

CUOTA INICIAL \_\_\_\_\_

Ilustración 57: Cotización de Coral Hipermercados

BERNARDO ORTIZ & HIJOS AV. FELIPE II Y CIRCUNVALACION SUR CUENCA-ECUADOR TLFs: 2814337 - 2804871  
 Administrador Coral Hipermercados Mall del Rio  
 Av. Felipe II y Circunvalacion Sur  
 Telef : 2814337 2804871  
 Movil : 0988918603  
 Email : jburunca@bernardoortiz.com coramall@bernardoortiz.com  
 VALIDEZ DEL DOCUMENTO 8 DIAS

\*\* PROFORMA \*\*\* HORA: 14:39:58 CASTILLA:1  
 9999999 .. 11/02/2016 200087543  
 NOMBRE: DANIELA SIGUENZA .SIN VALOR COMERCIAL.  
 01

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO	DSCX	DESC. VALOR	VALOR
X515376	OSTER LICUADORA BRLV07-500-3 SILVER	# 600 W.	1.00UNIDAD	106,0263	.00	.00	106,03
X5070CU	VITRINA -INMURAMA BL-4FV 320 15 PIES 83	#	1.00UNIDAD	921,7004	.00	.00	921,70
X51536B	OSTER BATIDORA 2332-913	# 250 W.	1.00UNIDAD	29,4643	.00	.00	29,46
SH00003	EXTRACTOR DE JUDOS 47650 HAMILTON BEACH	# 800 W.	1.00UNIDAD	133,6911	.00	.00	133,69
SH00090	CAFETERA 42T4ZAS 40515 HAMILTON BEACH	# 1040 W.	1.00UNIDAD	58,1289	.00	.00	58,13
X51533F	OSTER WAFLERA 382-12	# 1500 W.	1.00UNIDAD	94,9571	.00	.00	94,96
X5M0009	MICROONDAS 6.E 1.4 PIES JES145	# 1900 W.	1.00UNIDAD	202,8701	.00	.00	202,87

TOTAL SON: UN MIL SETECIENTOS CUARENTA Y TRES .66/100 DOLARES  
 PORCENTAJE DE I.V.A: 12%

SUBTOTAL: 1.556,84  
 DESCUENTO: .00  
 IMPORTE TOTAL: 1.556,84  
 VALOR I.V.A.: 186,82  
 I.V.A. EXCENTO: .00  
**T O T A L: 1.743,66**

**Ilustración 58: Cotización de EQUINDECA**



**Quote**

01/19/2016

**Project:**  
Carolina Sacoto

**From:**  
Equindec  
Juana Idrovo  
Mariscal Lamar 24-205 y  
Ave. de las Americas  
Cuenca, AZ EC010150  
+59372825555 (Contact)

Job Reference Number: JI.16.01.09

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
1	1 ea	<b>BLODGETT</b> Custom Model No. ZEPHAIRE G Marca: BLODGETT Modelo: ZEPHAIRE G Versión profunda. Exede lo requerimientos gastronómicos. Acero inox.. A gas. 2 Velocidades. Motor de potencia de ventilador 1/2 Hp Puertas de vidrio. Para 5 bandejas de 46 x 66 cm. las mismas que pueden ser colocadas en 11 posiciones diferentes. Sistema de inyección en vapor. Med. Ext.: 101.6 x 113 x 157.5  Código: 320202 Importación	\$13,604.00	\$13,604.00
2	1 ea	<b>VITAMIX</b> Vitamix Model No. 1005 (VM0101D) Vita-Prep® 3 Commercial Food Blender, variable speed, 64 oz. (2.0 liter) high-impact, clear container with wet blade and lid, accelerator tool, black base, 54 page recipe and technique guide, 3-peak HP, cULus, NSF, RoHS, CE Código: 341621 Una en stock	\$847.05	\$847.05
3	1 ea	<b>VITAMIX</b> Vitamix Model No. 36019 (VM0145) The Quiet One™, on-counter, electronic touch pad controls, 48 oz. (1.4 liter) high-impact clear/stackable Advance container, with Advance blade assembly and lid, removable compact cover, (34) programs, 3-peak HP, cULus, NSF, RoHS, CE (Note: Standard 64 oz./2.0 L container cannot be used with the compact cover) Código: 341616 Tres en stock	\$1,630.99	\$1,630.99
4	1 ea	<b>WARING</b> Waring Model No. WDM120 Drink Mixer, counter top, single spindle, 7"W x 11-1/2"D x 21-1/2"H, (3) speed (16,000, 22,000, 25,000 RPM), momentary pulse switch at selected speed, automatic start/stop, butterfly & propeller agitators, replaceable commercial motor, heavy-duty die-cast housing, stainless steel malt cup included, 1 HP, 120v/60/1-ph, 140 watts, 1.5 amps, NSF, cETLus Código: 361631	\$501.54	\$501.54

Carolina Sacoto

Initial: \_\_\_\_\_  
Page 1 of 5

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Dos en stock		
5	1 ea	<b>WARING</b> Custom Model No. SUNKJ-1 De acero cromado. Cúpula de plástico. Peso de embarque - 37 libras De peso neto - 31 libras Dimensiones: 0.17 "de alto x 8" de diámetro Caballos de fuerza: 0.1 / 4 CODIGO: 361651 Dos en stock	\$842.34	\$842.34
6	1 ea	<b>TORREY</b> Custom Model No. RS40-UL Marca: TORREY Capacidad: 40 pies cúbicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construídos totalmente en Acero Inoxidable para mayor higiene y presentación.</li> <li>• Mayor espacio de almacenamiento, acepta charolas de 45 x 65cm.</li> <li>• Puertas sólidas que aíslan el calor intenso de tu cocina.</li> <li>• Cuentan con Control Inteligente de Temperatura que optimiza y reduce tu consumo de energía.</li> <li>• Puertas con auto cierre y parrillas ajustables.</li> <li>• Ruedas de uso rudo para fácil movilidad.</li> <li>• Condensador libre de mantenimiento.</li> </ul> CODIGO: 745112 Importación	\$3,401.00	\$3,401.00
7	1 ea	 <b>LASSELE</b> Custom Model No. LRB-1471PCG Stainless steel interior and exterior Adjustable, Heavy-duty, Anticorrosion shelving Interior lighting Digital display thermostat on the exterior Door locks are standard Created to endure the everyday stress of the kitchen environment to protect your long-term investment and guarantee superior food preservation. Full Faced triple-pane tempered glass door for safety (inner and outer panes) Interior / Exterior Material Stainless Steel Number of Doors 2 Number of Shelves 6 Capacity (cubic feet) 48 Exterior Dimensions W x D x H (in.) 53.9 x 31.0 x 82.7 Compressor Size (HP) 3/4 Voltage / Frequency 115V / 60Hz Amps 11.2 Working Temperature 28 F to 39 F Refrigerant R104a Crated Weight (lbs.) 540 Código: 5853201 Dos en stock	\$4,007.22	\$4,007.22
8	1 ea	<b>COF</b>	\$6,318.24	\$6,318.24

Initial: \_\_\_\_\_

Carolina Sacoto

Page 2 of 5

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		<p>Custom Model No. METRO VP L935  MARCA: METRO  Refrigeraci n ventilada. Vidrio curvo templado Iluminaci n con lmparas fluorescentes.  Panel de control electromec nico. Rango de temperatura: -1 /+7 .  Modelo: 935 RV VA. Capacidad: 140 lt. Medidas ext.: 94 x 85,2 x 127,4  CODIGO: 617220  Importaci3n</p>		
9	1 ea	<p><b>ITV</b>  ITV Ice Makers Model No. TR3 INOX  Increasingly, crushed ice is being used more frequently in gastronomy, for beverage and cocktail preparation and for food presentation.  The ITV ice crusher needs little space and rapidly transforms ice cubes into perfectly crushed ice.  With 3 and 5 kg of nominal capacity, the ITV range with the TR3 and TR5 covers all of the needs of any establishment in the hospitality sector. Perfect for all types of ice, our ice SUPER STAR is able to adapt without experiencing any problems.  CAPACITY 3 Kg./Min.  STORAGE BIN 1 Kg.  COOLING UNIT 0,15 kW.</p> <p>C3DIGO: 6566100  2 en stock</p>	\$1,161.68	\$1,161.68
10	1 ea	<p><b>FAEMA</b>  Custom Model No. ENOVA A2  Marca: Faema by Cimbali</p> <p>Maquina automatca de cafe expresso equipada con microprocesador para una facil programacion de dosifcacon de cafe.  Sistema termico regulable.  2 tubos de vapor de agua.  1 tubo de agua caliente.  Capacidad de la caldera:11 litros  Longitud (mm) 716  Profundidad (mm) 563  Altura (mm) 516  Peso (kg) 66  208-240V 60Hz  Certificacion NSF  C3digo: 415934  Importaci3n</p>	\$5,008.26	\$5,008.26
11	1 ea	<p><b>CIMBALI</b>  Cimbali USA Model No. M39 DT/3 TE TALL TURBOSTEAM  La Cimbali M39 Dosatron TE TurboSteam Milk4 Espresso Cappuccino Machine, 3-group, automatic, for tall cups/glasses 5-1/2" max height, programmable coffee &amp; hot water dosage, 15 liter boiler capacity, hot water wand, steam wand, TurboSteam Milk4, with Smart Boiler &amp; Thermodrive technology, USB port, graphic display, silver style body,</p>	\$7,294.81	\$7,294.81

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		208-240v/60/1-ph, 4200-5500 watts, NSF, UL, cUL listed (B9310J9BTDDGA) Código: 415955 Una en stock		
12	1 ea	<b>WEST BEND</b> Custom Model No. 58002 Marca: Westbend Uso doméstico ligero. Hierve una taza de agua por minuto. Terminada en aluminio brillante. 12 a 42 tazas. CODIGO: 435901 En stock	\$83.76	\$83.76
13	1 ea	<b>STAR</b> Custom Model No. 9D-GR10IT Marca: Star Ideal para hamburguesas congeladas, sandwiches, carnes, etc. Grill alto y bajo de acero. Termostato de 175 a 550 F. Timer digital con timbre de alarma. Area de plancha de 25 x 25 cm. Dimensiones Ext: 30 x 54 x 75. Modelo 9D-GR10IT Con superficie de acero liso CODIGO: 496106 Importación	\$2,055.30	\$2,055.30
14	1 ea	 <b>SERVER</b> Server Products Model No. 83790 SB-3 SERVING BAR COMBO, thick & particulate product dispenser, insulated stainless steel base comes complete with: (3) stainless steel pumps and white plastic fountain jars, pumps yield 1-1/4 oz (37 ml) with collars provided to reduce yield in 1/8 oz (7 ml) increments, cool with ice or (3) rectangular eutectic ice packs (94141); not included, jars are 10" (25.4 cm) deep with a 3-1/2 quart (3.3 L) capacity, NSF Código: 526814 Importación	\$857.29	\$857.29
15	1 ea	 <b>CREMERA</b> Custom Model No. PRIMA 2 Marca: TELME Modelo: PRIMA 2 Capacidad: 2 litros Voltaje: 230/60/1 Dimensiones: 25x41x40 cm CREMERA PRIMA 2: Equipo funcional, adaptado a las pequeñas y medianas empresas. Conservan a 4 C la crema líquida, la transforman en crema montada. La tapa transparente permite un fácil control de la cantidad de crema líquida en la cubeta de reserva. Produce una crema montada con aumento de volumen importante y estructura firme y estable. Código: 637901 Importación	\$2,964.37	\$2,964.37
16	1 ea	<b>BESTWHIP</b>	\$69.95	\$69.95

Initial: \_\_\_\_\_

Carolina Sacoto

Page 4 of 5

ASFAQEG

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Custom Model No. GI QT WHITE MARCA: BESTWHIP ING. Aluminio 1 pt. y 2 pt. Utiliza cilindros a presi n desechables de N20. Color blanco. (2pt.) CODIGO: 647901 3EN STOCK		

Merchandise	\$50,647.80
Tax 12%	\$6,077.74
<b>Total</b>	<b>\$56,725.54</b>

Acceptance: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_  
 Printed Name: \_\_\_\_\_  
 Project Grand Total: \$56,725.54

## Índice

ANEXO 1: FASES DEL CANAL.....	2
ANEXO 2: MECANISMO DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	2
ANEXO 3: PLANTILLA DE FACTORES DEL ANÁLISIS PEST.....	3
ANEXO 4: GUÍA PARA EN ANÁLISIS FODA.....	4
ANEXO 5: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	6
ANEXO 6: LISTA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	7
ANEXO 7: FORMATO DE ENCUESTA:.....	13
ANEXO 8: REALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO <i>FAST SERVICE</i> DE LA CAFETERÍA <i>IL CAFETTO</i> .....	15
ANEXO 9: COTIZACIONES DE LOS EQUIPOS.....	16

## Índice de tablas

TABLA 1 FASES DEL CANAL.....	2
TABLA 2: MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	2
TABLA 3: PLANTILLA DE FACTORES DEL ANÁLISIS PEST.....	3
TABLA 4: GUÍA PARA EL ANÁLISIS FODA.....	4

## Índice de ilustraciones y cuadros

ILUSTRACIÓN 2: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	6
ILUSTRACIÓN 3: CARTA DE PRECIOS DE CAFÉ AUSTRIA.....	7
ILUSTRACIÓN 4: CARTA DE PRECIOS DE GOZA.....	10
ILUSTRACIÓN 5: CARTA DE PRECIOS DE FRUTILADOS.....	14
ILUSTRACIÓN 6: CARTA DE PRECIOS DE DULCE Y CREMOSO.....	16
ILUSTRACIÓN 7: CARTA DE PRECIOS DEL CAFÉ DE LA VACA.....	5
ILUSTRACIÓN 8: LISTA DE PRECIOS DE MELATTE.....	11
ILUSTRACIÓN 8: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS.....	15
ILUSTRACIÓN 9: COTIZACIÓN DE SUPERNORDICOS CORONA.....	16
ILUSTRACIÓN 10: COTIZACIÓN DE CORAL HIPERMERCADOS.....	16
ILUSTRACIÓN 11: COTIZACIÓN DE EQUINDECA.....	17

## Anexo 1: Fases del canal

**Tabla 103 Fases del canal**

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010, p. 27)

## Anexo 2: Mecanismo de fijación de precios

**Tabla 104: Mecanismos de fijación de precios**

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010, p. 33)

## Anexo 3: Plantilla de factores del análisis PEST

Tabla 105: Plantilla de factores del análisis PEST

<b>Factores</b>
<b>Políticos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asuntos Ecológicos / ambientales</li><li>• legislación actual en el mercado local</li><li>• legislación futura</li><li>• legislación internacional</li><li>• procesos y entidades regulatorias</li><li>• políticas gubernamentales</li><li>• periodo gubernamental y cambios</li><li>• políticas de comercio exterior</li><li>• financiamiento e iniciativas</li><li>• grupos de cabildeo y de presión</li><li>• grupos de presión internacionales</li></ul>
<b>Económicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• situación económica local</li><li>• tendencias en la economía local</li><li>• economía y tendencias en otros países</li><li>• asuntos generales de impuestos</li><li>• impuestos específicos de los productos y servicios</li><li>• estacionalidad y asuntos climáticos</li><li>• ciclos de mercado</li><li>• factores específicos de la industria</li><li>• rutas del mercado y tendencias de distribución</li><li>• motivadores de los clientes/usuarios</li><li>• intereses y tasas de cambio</li></ul>
<b>Social</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• tendencias de estilo de vida</li><li>• demografía</li><li>• opinión y actitud del consumidor</li><li>• punto de vista de los medios</li><li>• cambios de leyes que afecten factores sociales</li><li>• imagen de la marca, la tecnología y la empresa</li></ul>

## Tecnológicos

- desarrollos tecnológicos competidores
- financiamiento para la investigación
- tecnologías asociadas/dependientes
- tecnologías/soluciones sustitutas
- madurez de la tecnología
- capacidad y madurez de la manufactura

Fuente: Chapman (2004)

## Anexo 4: Guía para en análisis FODA

Tabla 106: Guía para el análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
• ¿Ventajas de la propuesta?	• ¿Desventajas de la propuesta?
• ¿Capacidades?	• ¿Brechas en la capacidad?
• ¿Ventajas competitivas?	• ¿Falta de fuerza competitiva?
• ¿PUV's (propuesta única de ventas?	• ¿Reputación, presencia y alcance?
• ¿Recursos, activos, gente?	• ¿Aspectos Financieros?
• ¿Experiencia, conocimiento, datos?	• ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
• ¿Reservas financieras, retorno probable?	• ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
• ¿Marketing – alcance, distribución, awareness?	• ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
• ¿Aspectos innovadores?	• ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministro?
• ¿Ubicación geográfica?	• ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
• ¿Precio, valor, calidad?	• ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
• ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?	• ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
• ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?	• ¿Acreditación, etc.?

• ¿Cultural, actitudinal, comportamiento?	• ¿Procesos y sistemas, etc.?
• ¿Cobertura gerencial, sucesión?	• ¿Cobertura gerencial, sucesión?
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
• ¿Desarrollos del mercado?	• ¿Efectos políticos?
• ¿Vulnerabilidades de los competidores?	• ¿Efectos legislativos?
• ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?	• ¿Efectos ambientales?
• ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?	• ¿Desarrollos de TI?
• ¿Influencias globales?	• ¿Intenciones de los competidores?
• ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?	• ¿Demanda del mercado?
• ¿Mercados objetivo nicho?	• ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
• ¿Geografía, exportación, importación?	• ¿Contratos y alianzas vitales?
• ¿Nuevas propuestas únicas de venta?	• ¿Mantener las capacidades internas?
• ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc.?	• ¿Obstáculos enfrentados?
• ¿Desarrollo de negocios o de productos?	• ¿Debilidades no superables?
• ¿Información e investigación?	• ¿Pérdida de personal clave?
• ¿Sociedades, agencias, distribución?	• ¿Respaldo financiero sostenible?
• ¿Volúmenes, producción, economías?	• ¿Economía – local o extranjera?
• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?	• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Fuente: Chapman (2004)

## Anexo 5: Simbología del Diagrama de flujo

Ilustración 59: Simbología del Diagrama de flujo

DOCUMENTO		<i>Utilizar este símbolo para representar todo elemento portador de información.</i>
ARCHIVO		<i>Se utiliza para el almacenamiento de información.</i>
ESPERA		<i>Representa tiempo de espera.</i>
INICIO/FIN		<i>Se utiliza al inicio y al fin de un proceso.</i>
OPERACIÓN		<i>Utilice este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.</i>
DECISIÓN		<i>Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas.</i>
TRASLADO		<i>Este símbolo tiene dos funciones:</i> <i>1) Unir símbolos entre sí</i> <i>2) Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.</i>
CONECTOR DE PAGINA		<i>Se utiliza cuando el flujo continúa en otra página</i>
CONECTOR		<i>Este símbolo enlaza entre sí partes distantes del flujo.</i>

Fuente: Ministerio de salud del Perú

## Anexo 6: Lista de precios de la competencia

Ilustración 60: Carta de precios de Café Austria



<b>Desayunos:</b>	
Servimos los desayunos todo el día con mantequilla de verdad y mermelada hecha en casa. Breakfast is served all day with real butter and home made marmalade	
<b>1.- CONTINENTAL</b>	<b>3.80</b>
Café o Té Pan con mantequilla y mermelada Jugo	
<b>2.- AMERICANO</b>	<b>4.75</b>
Café o Té Pan con mantequilla y mermelada Huevos Jugo	
<b>3.- SUIZO</b>	<b>5.50</b>
Café o Té Müsli (Granola, Cornflakes, Ensalada de frutas, Yogurt) Jugo	
<b>4.- AUSTRIA</b>	<b>6.50</b>
Café o Té Pan con mantequilla y mermelada Queso, Jamón, Salami ó Tocino Huevos Jugo	
<b>5.- GRINGO</b>	<b>6.80</b>
Café o Té Huevos a su gusto Papas Hash Browns Tocino ó Jamón Jugo	
<b>6.- MEXICANO</b>	<b>6.50</b>
Café o Té Huevos Rancheros Tortilla de Maíz, frijoles negros. Jugo	
<b>7.- TOSTADAS FRANCESAS</b>	<b>4.75</b>
Café o Té Miel de maple ó miel de abeja Frutas Jugo	
<b>8.- PANQUEQUES</b>	<b>5.50</b>
Café o Té Miel de maple ó miel de abeja Jugo	

3.- OMELETTE CON CHAMPIÑONES 4.75  
Champiñones, Cebolla, Queso Cheddar

4.- OMELETTE CON CAMARONES 6.50  
Pimientos (verde, amarillo, rojo)  
Camarones, Cebolla, Queso Cheddar

\* Todos los Omelettes acompañados de pan,  
mantequilla y mermelada



TAMBIEN:

- Papas Hash Browns 3.00  
- Nutela (porción) 1.50  
- Tocino (Bacon) 2.00  
- Queso (porción) 2.00



## Cafetería

Tinto 1,50  
Café filtrado 1,50  
Pintado 1,75  
Espresso 1,50  
Cappuccino 2,50  
Frappuccino 2,75  
Latte Macchiato 2,50  
Café Helado a la Vienesa (Wiener Eiskaffe)  
(café frío, helado de vainilla, crema batida) 3,50  
Brown Beauty 4,00  
(café con amaretto y helado)  
Café con Amaretto 3,50  
Café Irlandés 5,50  
(café con whisky, crema batida, azúcar)  
Chocolate 2,50  
Chocomenta 3,50  
(chocolate con crema de menta)  
Mocaccino 2,50  
Té nacional 1,50  
Té helado 2,00  
Té inglés 2,00

## Algo salado para picar

Sandwich de Pollo 6,50  
(acompañado de papas fritas)  
Sandwich de Atún 2,75  
Sandwich mixto 2,75  
Sandwich con Omelette 3,50  
Sandwich Vegetariano 3,75  
\* Sandwich con Pan Blanco, Pan Integral ó Baguette  
Hamburguesa 5,75  
(acompañado de papas fritas)  
Empanada Chilena 3,00  
Torta de Cebolla 3,50  
Strammer Max 3,75  
(pan integral, jamón, cebolla, huevo frito encima)  
Guacamole con Tostitos 3,95  
Papas Fritas 3,50  
Pan de Ajo 3,25  
Plato de Queso y Jamón 9,50  
(pepinillos, frutas, pan, mantequilla)  
Plato de Aceitunas 3,75

Restaurante		Postres	
Todas nuestras legumbres y frutas están desinfectadas. All our fruits and vegetables are disinfected.		Mousse au Chocolat 3,50	
<b>ENSALADAS</b>		Yogurt de fruta 2,50	
4,75	A la Niza (lechuga, atún, aceitunas, tomate)	Yogurt natural con granola 3,50	
4,75	Mixta (lechuga, zanahoria, rábano, tomate, col morada) 4,80	Ensalada de frutas con yogurt natural 3,50	
4,75	Caprese (tomate y mozzarella con aceite de oliva, vinagre balsámico y albahaca) 5,50	Milkshake 3,50	
6,50	Griega (tomate, cebolla, pepino, queso, aceitunas negras) 4,80	Tiramisú 3,50	
	Ensalada César (pollo, lechuga romana, pan de ajo) 7,50	<b>Tortas</b>	
		Hechas en casa! Homemade!	
	<b>PLATOS FUERTES</b>	Chocolate 3,00	
	<b>Vegetarianos:</b>	Cheesecake (Torta de Queso) 3,00	
	Curry de Papas (con tomate y zucchini) 6,50	Sacher (Torta de chocolate a la Vienesa) 3,00	
	Curry de coliflor (con zucchini y zanahoria) 6,50	Strudel de Manzana 3,50	
	Verduras Salteadas (acompañado de arroz) 6,50	-con helado de vainilla 4,00	
	- con pollo 7,80	Guglhupf (Torta de Mermelada) 2,50	
	<b>Carne:</b>	Brownie con Nuez 2,75	
	Gulasch a la Bávara 9,50	Linzer 3,50	
	(Rahm-Gulasch nach bayrischer Art)	Torta de Nuez y Chocolate 3,50	
	(carne de res picada en salsa de crema de leche, col morada, Spätzle)	Torta de Nuez y Manzana 3,50	
	Roulade (Rollo de carne de res relleno)	Galletas (Avena con Nuez) 0,75	
	Delicioso plato típico de Bavaria, acompañado de bolitas de pan, (Semmelknödel), col morada.	Bombones de chocolate rellenos 1,50	
	Lomo Apanado a la Vienesa (Wiener Schnitzel) 11,50	O elija directamente de nuestra vitrina...!!! Or choose directly from our showcase...!!!	
	(lomo fino apanado con papas y ensalada)	<b>Helados</b>	
	Lomo a la Pimienta (Pfeffersteak) 11,50	Hechos en casa sin ingredientes artificiales. Homemade ice cream with no artificial additives.	
	(lomo fino en salsa de crema de leche con pimienta, legumbres y papas)	Copa Simple	
	<b>Pollo, Pescado y Mariscos:</b>	Copa Doble	
	Pechuga de Pollo (Hühnerbrust) 10,80	Helado en Copa	
	(en salsa de champiñones con arroz ó papas y ensalada)	(helado al gusto con crema batida y barquillos)	
	Fajita de Pollo 7,50	Copa Dinamarca	
	Salmón en salsa de naranja con eneldo 11,50	(helado de vainilla, crema batida y salsa de chocolate)	
	Camarones a la Italiana 11,50	Copa Rosada	
	(camarones en salsa italiana con espagueti y ensalada)	(helado de frutilla y vainilla, crema batida y mermelada de frutilla)	
	<b>Pasta:</b>	Banana Split	
	Lasaña a la Bolognese 7,50	(banana, helado de vainilla y chocolate con crema batida y salsa de chocolate)	
	(lasagne al forno alla bolognese)	Copa Tutti Frutti	
	Spaghetti con Salsa de Champiñones 7,50	(helado de frutas con ensalada de frutas y crema batida)	
	Spaghetti a la Bolognese 7,50	Copa Peach and Cream	
	Spaghetti con Albahaca 7,50	(helado de vainilla con durazno y crema batida)	
	<b>PLATOS TIPICOS</b>	Copa Mozart	
	Churrasco 11,50	(helado de chocolate y vainilla, con crema batida y licor de chocolate)	
	(lomo de res, arroz ó papas fritas, huevo, aguacate)	Copa Glacial	
	Camarones al Ajillo 10,50	(yogurt natural con helado de vainilla y crema batida)	
	(arroz ó papas fritas y ensalada)	Nuestros precios incluyen impuestos por su propina.	
	Camarones Apanados 9,50		
	(arroz ó papas fritas y ensalada)		
	Del Cajas (de yuca frita y ensalada)		

**Ilustración 61: Carta de precios de Goza**

<b>Bebidas</b>		Con impuestos
Agua sin / con gas	1.23	1.50
Coca cola / fanta / sprite	1.60	1.95
Coca cola light	1.89	2.30
<b>Jugos</b> <i>Naranja, jama, melón, guambano, limonada, frutilla, mango, maracuyá, mora</i>	1.89	2.30
<b>Batidos</b> <i>Atarceya, guambano, mora, frutilla, banana</i>	2.21	2.70
<b>Jugo mixto</b>	2.38	2.90
<b>Limonada Frozen</b> con Hierba Buena	2.38	2.90
<b>Maracuya Frozen</b> con Hierba Buena	2.38	2.90
<b>Limonada Imperial</b>	2.13	2.60
<b>Ice tea</b> limón / Durazno	2.38	2.90
<b>Milkshake</b> <i>frutilla / banana / Chocolate / Vanilla</i>	2.70	3.30
<b>Red bull</b>	4.59	5.60
 <b>Cocteles Sin Licor</b>		Con impuestos
<b>Shisho</b> <i>Frutilla, sandía y naranja</i>	2.87	3.50
<b>Marakiwi</b> <i>Kiwi y jugo de maracuyá</i>	2.87	3.50
<b>Mojito</b>	2.87	3.50
<b>Piña Colada</b>	3.20	3.90

visa y mastercard



## Café

		Con Ingrediente
Espresso	1.23	1.50
Espresso Doble	1.39	1.70
Panna	1.39	1.70
Cortado	1.31	1.60
Macchiatto	1.31	1.60
Latte	1.60	1.95
Americano	1.23	1.50
Americano con leche	1.39	1.70
Capuchino	1.60	1.95
Capuchino Grande	1.97	2.40
Capuchino Doble	1.97	2.40
Capuchino Vainilla / Caramelo	2.13	2.60
Mocachino	1.97	2.40
Chocolate caliente	2.38	2.90
Ice coffee	1.80	2.20
Capuchino / Mocachino Frozen	3.11	3.80
Capúoreo Frozen	3.11	3.80
Café Amaretto	3.03	3.70
Irish Coffee	3.69	4.50
Capu Baileys	5.00	6.10

## Té

Hierba buena / Manzanilla con miel	1.23	1.50
Té negro / Manzanilla / Manzana con canela	1.23	1.50
Frutas Tropicales	2.87	3.50
Té Chai	2.87	3.50



## Sanduches

		Con Inguinatas
<b>Cheeseburger</b>	7.13	8.70
<i>200 gr. de carne, tomate, lechuga, queso y papas fritas</i>		
<b>Lomo fino</b>	6.97	8.50
<i>Acompañado con papas fritas</i>		
<b>Pollo</b>	6.48	7.90
<i>Acompañado con papas fritas</i>		
<b>Club</b>	8.03	9.80
<i>Pollo, jamón, queso, tocino, lechuga, tomate y papas fritas</i>		
<b>Vegetariano Panini/Integral</b>	4.75	5.80
<i>Queso, tomate deshidratado, champiñones, aceitunas y salsa pesto</i>		
<b>Sanduche Omelet</b>	3.93	4.80
<b>Queso</b>	4.34	5.30
<b>Mixto</b>	4.59	5.60
<i>Jamón y queso</i>		
<b>Pita Pizza</b>	4.51	5.50
<b>Pita pollo</b>	6.48	7.90



**Postres**

		Con Impuestos
Pastel de manzana con helado	3.28	4.00
Pastel de chocolate con helado	3.28	4.00
Crepe de Chocolate con frutas	3.93	4.80
Brownie con helado	4.02	4.90
Chesecake maracuya	4.02	4.90
Ensalada de frutas	3.44	4.20
Helado de Sabores Chocolate, vainilla, fresa	2.87	3.50

**Pastel de la casa + Café 2.99 12h00 - 18h00**



**Extras**

		Con Impuestos
Queso amarillo / salsa de queso / parmesano	0.65	0.80
Aceitunas negras / verdes	0.82	1.00
Aguacate	0.41	0.50
Champiñones	0.82	1.00
Huevo	0.41	0.50
Jamón	0.41	0.50
Tocino	0.82	1.00
Guacamole	0.82	1.00
Pan Sanduche	0.65	0.80
Pan de ajo	0.82	1.00
Arroz / Pure	0.82	1.00
Helado	0.82	1.00
Miel de maple / Abeja	0.82	1.00
Salchichas coctel	1.23	1.50
Pollo	2.05	2.50
Granola	1.23	1.50

Ilustración 62: Carta de precios de Frutidos

FOR YOUR SAFETY: DON'T LEAVE YOUR PERSONAL OBJECTS UNATTENDED. UNDER THE TABLE YOU'LL FIND A HOOK FOR YOUR PURSE. PLEASE USE IT! THANKS!

¡PARA SU SEGURIDAD: NO DEJE SUS OBJETOS PERSONALES SIN CUIDADO. EN EL FONDO DE LA MESA ENCONTRARÁ UN GANCHO PARA SU CARTERA. POR FAVOR ÚTILICELO! GRACIAS

## Bebidas

### Frutidos y granizados

Frutido pequeño (8.oz)	\$ 1.75
Frutido grande (12.oz)	\$ 2.50
Granizado pequeño (8.oz)	\$ 1.25
Granizado grande (12.oz)	\$ 1.75
Sinfonía de frutas	\$ 3.65
Frutillas con crema	\$ 3.10
Duraznos con crema	\$ 3.20
Helado en copa sin crema	\$ 2.35
Helado en copa con crema	\$ 2.70



### Bebidas frías

Milk Shake: (Sugeridos: frutilla, vainilla, chocolate, coco, naranjilla)	\$ 3.90
Agua con gas (botella)	\$ 1.00
Agua sin gas (botella)	\$ 1.00
Gaseosa (12oz)	\$ 1.50
Yogur de frutas	\$ 2.55
Yogur Holandés	\$ 4.60
(exquisito yogur natural acompañado con manzanas, nueces y pasas)	
Naranja Nevada (jugo de naranja, helado y crema especial)	\$ 4.75
Espuma de Naranja (naranja con leche, miel y un toque de canela)	\$ 3.50
Cerveza Nacional (vaso)	\$ 2.25

### Batidos y jugos, sin agua, con frutas naturales (de temporada)

CAPRY (frutillas - naranja)	\$ 3.25
CORAL (maracuyá y zarzamora)	\$ 2.40
FRUTIMORA (frutilla y mora)	\$ 2.20
HAITI (piña, naranja y mango)	\$ 0.95
MANHATTAN (piña, naranja y frambuesa)	\$ 0.45
NATURAL (zanahoria, naranja y tomate de árbol)	\$ 0.75
ROCK (mango y naranja)	\$ 3.45
VESUBIO (naranja - piña - banano - frutilla)	\$ 3.45
ZUMO REAL (naranja, manzana verde y miel)	\$ 3.15
Batidos con leche y frutas (Sugeridos: tomate, naranjilla, mora, frutilla, banano, papaya, coco, mango con miel de abeja, un toque de canela o vainilla blanca)	\$ 3.50
PARAISO (piña-mora-banano-naranjilla durazno-manzana-leche)	\$ 3.25

### Cafés y aromáticas (café seleccionados 100% natural)

Express doble	\$ 2.15
Express	\$ 1.50
Americano	\$ 1.65
Cappuccino	\$ 2.45
Cappuccino de la casa (vainilla, caramelo, chantilly)	\$ 2.90
Cappuccino especial (vainilla, caramelo y crema especial)	\$ 3.75
Cappuccino de vainilla	\$ 2.45
Frappuccino (café, helado y crema especial)	\$ 3.80
Mokka frappuccino	\$ 3.95
Mokkaccino	\$ 2.60
Café con leche	\$ 2.00
Chocolate (natural de plantación)	\$ 2.50
Té y aromáticas	\$ 1.50
Té especial de la casa	\$ 3.10
Té helado	\$ 1.90
Té Inglés	\$ 1.50

### Cafés con licor

Café con Brandy	\$ 3.25
Express con Amareto	\$ 3.25
Mokkamenta	\$ 3.95
Kahlua cappuccino (Cappuccino con masmelos y licor de café)	\$ 3.95
Bailey's cappuccino (Cappuccino con bailey's y almendras)	\$ 3.99
Chocolate blanco (Leche, chocolate blanco y licor de naranja)	\$ 3.40
Cafetino de la casa (Café embuzado con miel de abeja, por, crema especial y chips de chocolate)	\$ 3.99
Chocolate bombón (Chocolate-amareto-masmelos)	\$ 3.90

### Waffles

#### Buño de verano \$ 6.15

Riquísimas tajaditas de durazno, frutillas en almibar, helado de vainilla y chantilly.



#### Montserrat \$ 6.30

Banano y frutillas frescas, helado de manjar, salsa de mora, nueces y chantilly.



#### Silvestre \$ 6.15

Frutas en conserva, salsa de mora, con helado de vainilla y crema chantilly.



#### Otono \$ 6.30

Toda la frescura del banano y fresas, con helado de vainilla bañado en salsa de chocolate, manjar, nueces y chantilly.



### Bebidas

#### Banana nostra \$ 6.00

Tajaditas de banano fresco con manjar, salsa de chocolate, nueces y chantilly.



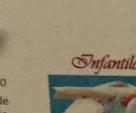
#### Tradicional \$ 5.15

Delicioso waffle acompañado con queso y miel de maple.



#### Niuelo \$ 6.25

Helado de vainilla, fresas, banano, salsa de nutella y chantilly.



### Helados

#### Cañón pirata \$ 4.60

Helado de chicle, rueditas de galleta, cañón de barquillo, con salsa de frutilla, caramelos y chantilly.



#### Einocho \$ 4.60

Fantástica composición de helado de manjar, una gran nariz de barquillo, y crema chantilly.



#### Gusanito \$ 4.70

Helados de vainilla y chocolate, ojos de caramelo, antenas de chocolate y alas de galleta con salsa de frutilla y chantilly.



#### Oreo \$ 4.95

Delicioso helado de galleta con salsa de chocolate, galletas oreo, nueces y crema chantilly.



#### Banana Split \$ 5.90

Helados de frutilla, chocolate y vainilla, con tajaditas de banano fresco, nueces, salsa de chocolate y crema chantilly.



### Posteles

#### Cameo \$ 4.70



#### Dns Solado \$ 6.00



#### Jugo de menta \$ 4.85



#### Vino horrido

Copa	\$ 3.00
Medio jarra	\$ 10.00
Una jarra	\$ 19.00

NUESTROS PRECIOS INCLUYEN IVA

*Tortas y Galletas*



Por peso \$26.50/kg  
Especiales por peso \$29.80/kg

*Tortas*

- Porción torta nuez, higo y mojada de chocolate \$ 3.00
- Porción tortas varias (caramelo, chocolate, suspiro, tabata y tres leches) \$ 2.90
- Brownie con helado \$ 3.95
- Porción cake de naranja \$ 2.25
- Tiramisu y cheese cake \$ 2.50
- Torta andaluza \$ 2.60
- Torta musse de maracuyá \$ 2.50

*Sandwiches*



- TRADICIONAL: pan de la casa con ajonjolí, jamón, queso cheddar, lechuga y tomate \$ 4.25
- ESPECIAL DE POLLO: Pechuga de pollo y champiñones gourmet a la plancha, acompañados con lechuga y tomate \$ 5.50
- PAVO A LA PLANCHA: Esquitosa pechuga de pavo con salsa BBQ acompañado con lechuga y tomate \$ 5.75
- HAMBURGUESAS CLASICAS: carne de res o pollo con papas fritas \$ 6.75
- Tostadas porción \$ 0.70
- Queso \$ 2.90
- Jamón \$ 3.00
- Llito \$ 3.50
- Vegetariano \$ 3.50
- Panadas de pollo \$ 2.20
- Papas fritas (porción) \$ 3.75
- Papas fritas gratinadas \$ 4.85



*Roso* \$ 4.40  
Duraznos en conserva con helado de vainilla, bañado en salsa de frutilla y un toque de crema chantilly.



*Fresón* \$ 4.75  
Toda la frescura de los helados de vainilla y frutilla, con frutillas frescas, salsa de frutilla y chantilly.

*Bourbon*

\$ 4.75  
Tajaditas de banano fresco con helado de vainilla, bañado con salsa de manjar y chocolate derretido con nueces y chantilly.



*Mokka*

\$ 4.50  
Helado de café con salsa de chocolate, deliciosa salsa de caramelo, nueces y chantilly.



*Caramelo* \$ 4.80  
Delicada composición de helado de nuez y vainilla, con nueces, caramelo líquido y chantilly.



*Tropical* \$ 4.50  
Combinación de frutas picadas, yogur, helado de vainilla, bañado con salsa de frutilla y chantilly.

*Honolulu*

\$ 4.80  
Helados de ron pasas y vainilla, acompañados con salsa de caramelo, chocolate y crema chantilly.



*Hawai*

\$ 4.75  
Excelente combinación de helado de coco y vainilla, piña fresca, rociados con licor de piña colada y chantilly.



*Crêpes de sal gratinados*



*Salpso* \$ 7.75  
Deliciosa combinación de lomo, champiñones y tocino ahumado en salsa provençal.



*Ole* \$ 7.55  
Crêpe acompañado con queso cheddar, jamón de pollo, champiñones y salsa de queso.



*Vegetariano* \$ 6.55  
Champiñones y frescas espinacas acompañados con salsa de queso cheddar y crujiente guarnición de coloridos pimientos.



*Lablon* \$ 8.25  
Crêpe de camarones seleccionados, acompañados con salsa de la casa, ensalada y exóticas semillas de sésamo.

*Crêpes de dulce*



*Kristyn* \$ 6.25  
Riquísima combinación de banano, frambuesas, miel de abejas, helado de vainilla y chantilly.



*Nataly* \$ 6.00  
Tajaditas de frutillas, banano fresco, helado de vainilla, salsa de frutilla y chantilly.



*Popacabana* \$ 6.00  
Tentadora combinación de helado a elección, con arequipe, nueces y chantilly.

*Dali* \$ 5.85  
Duraznos en conserva, helado de vainilla, salsa de frutilla y chantilly.

*Crêpe Nutella* \$ 5.85  
Fresas, banano, helado de nata, salsa de nutella y chantilly.

**ESTIMADO CLIENTE**

**LE RECORDAMOS QUE LAS CUENTAS SON POR MESA.**

GRACIAS POR SU COMPRENSIÓN

Remigio Crespo 4-53 / Telfs: 2811 111 - 2819 617 - 2886 118 // C. C. Supermaxi Miraflores / Telf.: 2803 767 // Cuenca - Ecuador

*frutilados*



*Café Heladería*



*Repostería fina*

**Ilustración 63: Carta de precios de Dulce y Cremoso**

<b>BEBIDAS</b>	
Avena Bircher	\$ 3,70
Frutas con Yogurt	\$ 4,50
<b>CALIENTES</b>	
Té y Agua aromática	\$ 1,70
Té de Frutas	\$ 2,60
Americano	\$ 1,70
Café con leche	\$ 2,25
Café Bombón	\$ 2,80
Capuccino Amor de Angel	\$ 3,00
Capuccino	\$ 2,25
Capuccino con crema	\$ 2,75
Capuccino Light	\$ 2,70
Capuccino de Vainilla	\$ 2,35
Capuccino Baileys	\$ 4,20
Capuccino con Amaretto	\$ 3,50
Irish Coffee	\$ 3,90
Caramel Macchiato con Crema	\$ 3,00
Mocaccino	\$ 2,70
Mocaccino con Crema	\$ 3,10
Expreso	\$ 1,60
Expreso doble	\$ 2,15
Chocolate de la Abuela	\$ 2,90
Chocolate con Marshmallows	\$ 3,30
<b>FRIAS</b>	
Ice Coffee con Helado y Crema	\$ 3,75
Frappe Capuccino o Mocaccino	\$ 3,30
Frappe Capuccino o Mocaccino Oreo	\$ 3,55
Frappe Caramel Macchiato	\$ 3,35
Frappe de Frutas	\$ 3,10
Batido de Frutas con Leche	\$ 3,20
Milkshake de Oreo, Chocolate o Vainilla	\$ 3,35
Jugos Naturales	\$ 2,60
Limonada Imperial	\$ 2,60
Colas	\$ 1,70
Fuze Tea	\$ 1,70
Agua Mineral o Natural	\$ 1,10





## DULCE

### MOUSSE

Tres Chocolates \$ 3,20  
 Maracuyá \$ 3,20

### CHEESECAKES

**Frutilla:**  
 Delicada torta de queso crema con una capa de frutillas y jalea. \$ 3,10

**Mora:**  
 Irresistible torta de queso crema con una capa de mermelada de mora. \$ 3,10

**Frutos Rojos:**  
 Torta de queso crema con una deliciosa jalea de frutos rojos del campo. \$ 3,10

**Brownie:**  
 Si te gusta el chocolate esta torta de queso crema es la ideal, con pedacitos de brownie y salsa de chocolate. \$ 3,10

**Oreo:**  
 Receta original rellena y cubierta de galleta de oreo. \$ 3,10

**Nutella:**  
 Exquisita torta de queso crema con nutella. \$ 3,10

**Manzana y Dulce de Leche:**  
 Torta de queso crema con dulce de leche y manzana. \$ 3,10

### PIES

**Limón:**  
 Deliciosa masa de vainilla con crema de merengue tostado.

**Maracuyá:**  
 Este pie es igual de rico que el de limón, con sabor a pasión.

**Nuez:**  
 Exquisito pie de nuez con miel y crema de helado.

### POSTRES

**Tres leches de Durazno**

**Tres leches de Oreo**

**Cuatro leches:**

Con un baño de manjar.

**Tiramisú:**

Postre de café con un toque de crema.

**Tiramisú de Oreo:**

**Fian de coco:**

Postre con un toque de coco y crema.

**Volcán de Chocolate:**

Con helado, crema chantilli, salsa de chocolate.

(Si es tu cumpleaños pidelo de corte)





### PIES

- 10 **Limón:** Deliciosa masa de vainilla con crema de limón y merengue tostado. \$ 3,10
- 10 **Maracuyá:** Este pie es igual de rico que el de limón pero con sabor a pasión. \$ 3,10
- 3,10 **Nuez:** Exquisito pie de nuez con miel de maple y una bola de helado. \$ 3,10

### POSTRES

- 3,10 **Tres leches de Durazno** \$ 3,10
- Tres leches de Oreo** \$ 3,30
- Cuatro leches:** Con un baño de manjar. \$ 3,20
- 3,10 **Tiramisú:** Postre de café con un toque de crema y licor. \$ 3,30
- 3,10 **Tiramisú de Oreo:** \$ 3,45
- 3,10 **Flan de coco:** Postre con un toque de coco y caramelo. \$ 2,35
- 3,10 **Volcán de Chocolate:** Con helado, crema chantilli, salsa de caramelo y chocolate. \$ 3,95  
(Si es tu cumpleaños pidelo de cortesía)



**SÁNDUCHES FRÍOS**

**De La Casa:**  
Delicioso sánduche en pan focaccia, con jamón de perrillito, queso holandés, tomate, lechuga integral, pepinillos, aceitunas, champiñones, cebolla y salsa de la casa. \$ 6.40

**Tres Jamones:**  
Jamón de pierna, jamón visking, jamón espalda, queso holandés, tomate, lechuga y cebolla en pan suave. \$ 5.50

**Dieta:**  
Jamón light de pavo, queso mozzarella light, pepinillos, champiñones, aceitunas, tomate, lechuga y cebolla en pan pita integral. \$ 5.40

**Pollo:**  
Pechuga en hilachas, con pickles y mayonesa en pan de miga. \$ 3.70

**Mixto:**  
Para los más pequeños, jamón, queso, tomate, lechuga y mayonesa en pan de miga. \$ 3.70

**Wrap con Pollo y vegetales:**  
Pollo a la plancha, tomate, lechuga, queso rallado cheddar, pepinillos y guacamole. \$ 5.55

**CALIENTES**

**Lomo con Tocino:**  
Delicioso sánduche de lomo fino de res en pan suave, con tocino, huevo, tomate, lechuga, queso holandés y salsa de la casa. \$ 7.00

**Tres Jamones:**  
Jamón de pierna, jamón visking, jamón espalda, queso holandés y tomate seco en pan focaccia. \$ 5.55

**Caprese:**  
Queso mozzarella, tomate seco y albahaca en pan focaccia. \$ 5.15

**Tres Quesos:**  
Sánduche espectacular de queso cheddar, queso mozzarella, queso holandés y tomatitos secos en pan focaccia. \$ 5.25

Todos nuestros sánduches los acompañamos de papitas chips.

**Sanduche de Pollo a la Plancha:** \$ 6.50  
Un delicioso sánduche de pechuga de pollo a la plancha, con lechuga, tomate, queso holandés, champiñones y mayonesa en suave pan viena.

**Hamburguesa con Papas** \$ 6.60

**PLATOS ESPECIALES**

**Lomo a la Plancha:** \$ 9.95  
Gran filete de lomo fino a la plancha acompañado de crujientes papas fritas.

**Pollo a la Plancha:** \$ 5.60  
Si quieres algo muy sano tenemos la pechuga de pollo a la plancha acompañada de una deliciosa ensalada fresca.

**Tigrillo** \$ 4.20

**Porción de Papas Fritas** \$ 3.10

**HELADOS**

**Banana Split:** \$ 4.80  
Un espectacular helado de cereza, chocolate y vainilla, decorado con crema de leche, salsa, nuez y guineo.

**Copa Dulce y Cremoso:** \$ 4.50  
Helado de vainilla, cereza y chocolate, acompañado de brownie, dulce de frutos rojos y crema de leche.

**Copa Mix:** \$ 2.50  
Dos refrescantes sabores de helado con crema de leche, salsas y galleta oreo.

**Waffles con Helado** \$ 4.00

**PREGUNTA TAMBIEN POR NUESTRAS TORTAS ENTERAS**

Ilustración 64: Carta de precios del Café de la Vaca

*Las bebidas más sanas 40% de la redonda*

#MuuchoMasFresco

		sin impuestos	con impuestos
<b>Jugos Naturales</b>			
Maracuyá	Naranja	Papaya	Coco
Mora	Naranja	Piña	Mango
Dyula	Araza	Tamarindo	Babaco
Frutilla	Goanabana	Tomate de árbol	
Limónada	1.89	2.30	
Limónada Imperial	2.89	3.52	
		3.04	3.70
<b>Jugos Mixtos</b>			
Combina cualquiera de nuestras frutas Mi recomendación Guanábana-mora, piña-limón y menta, frutilla-maracuyá			
		4.34	5.29
<b>Batidos de Fruta</b>			
Leche entera con cualquiera de nuestras frutas Mi recomendación Taxa, plátano, maracuyá, araza			
		3.96	4.83
<b>Yogurt de la casa</b>			
Yogurt con cualquiera de nuestros sabores Mi recomendación Taxa, plátano, maracuyá, araza, mora, frutilla			
		4.08	4.98
<b>Delicias frías</b>			
Té frío de la casa		1.89	2.30
Horchata de frutas		1.89	2.30
Capuchino helado		2.24	2.74
Ponche frío		3.51	4.28
Leche Ordenada		1.22	1.49
<b>Milk Shakes</b>			
Manjar	Mora Marmoleada	Chocolate	
		\$4.47	\$5.46

**CAFÉ**

Machachi - San Luis - Guayaquil  
2315012 - 2090135 - 0997699063

## Bebidas Calientes

¿es frío?  
 No se va a  
 más ropas  
 especiales.

#MuuuyCalientitos

	sin toppings	con toppings
Chocolate Caliente		
Chocolate Magico <i>Con pan o biscochitos</i>	2.62	3.20
Chocolate Caliente Feliz <i>Con Amaretto, licor de menta o licor de cafe</i>	3.65	4.45
Cafe de la estancia <i>Con Amaretto</i>	4.31	5.26
Cafe con leche <i>(todo lo que pueda tomar)</i>	2.60	3.17
Capuchino	1.25	1.53
Mocachino	2.24	2.73
Mocachino Feliz <i>Con Amaretto, licor de menta o licor de cafe</i>	2.39	2.92
Tinto o cafe americano... de America del Sur <i>(todo lo que pueda tomar)</i>	3.78	4.61
Expreso	1.25	1.53
Tè inglés	1.25	1.52
Tè con leche	1.25	1.52
Tè de frutas de la casa	1.25	1.52
Horchata de frutas	1.89	2.30
Aguas aromáticas <i>(naturales de la huerta)</i>	1.89	2.30
Vino hervido	1.25	1.52
	4.59	5.60

## ¿Mucho más frío?

Irish Coffee 		
Leche de Tigre	5.48	6.68
Leche ordeñada con licor de café	5.75	7.01
Leche ordeñada con ron	4.03	4.91
Leche ordeñada con Whisky	4.61	5.62
Ponche Caliente <i>(con o sin Ron)</i>	4.61	5.63
Ponche de chocolate <i>(con o sin Ron)</i>	3.81	4.65
Canelazo de frutas	3.81	4.65
	2.05	2.50

#MuuuchoMejores

¿va al paso?  
MÁS  
INTENTE  
ser hambro  
nuestros  
sánduches

### Sánduches Frios

Queso y aguacate	3.62	4.42
Aguacate solo	2.70	3.30
Jamón y queso	3.97	4.84
San Luis <small>(jamón, salami, 2 quesos, lechuga, tomate)</small>	6.44	7.86
Vegetariano <small>(2 quesos, lechuga, tomate, aguacate)</small>	6.29	7.67
Atún en pan pita	5.93	7.24
Sánduche del Tomobamba <span style="border: 1px solid black; padding: 1px 2px;">Nuevo</span>	6.46	7.88
<small>Pan de agua, hojas de puerro fino, encurtido</small>		

### Sánduches Calientes

Queso	2.93	3.58
Jamón y queso	3.97	4.84
Sánduche de queso con miel de maple	3.63	4.43
Super Sánduche "la hacienda" <small>(Lomo fino de res y cebolla)</small>	6.46	7.88
Super Sánduche "la hacienda" con queso	6.76	7.88
Super Sánduche de filete de pollo	8.65	10.55

Pongase pilas!!

Agregue a sus hamburguesas  
sánduches y hot dogs

GUACAMOLE, HUEVO FRITO,  
SALSA DE CHAMPIÑONES  
O SALSA BBQ 0.99 (cada uno)

Elija el pan

EN CUALQUIERA DE  
NUESTROS SÁNDUCHES  
integral, pan pita o  
pan de la casa

#MuyyRecomendado

### Especialidades en cerdo

	sin ingredientes	con ingredientes
Chugchucara 	12,39	15,11
Chuleta ahumada	10,22	12,47
Chuleta ahumada al durazno	11,36	13,85
Chuleta fresca	9,29	11,33
Lomo fino de cerdo a la plancha	10,90	13,30
Lomo fino de cerdo en salsa de uvillas 	10,92	13,32

### Opciones vegetarianas

Berenjenas gratinadas 	8,00	9,76
Huevos a la cazuela vegetarianos	7,58	9,25
Sanduche vegetariano	6,29	7,67
Vegetales a la plancha Con maqueño y papa al horno	8,00	9,76

TODOS NUESTROS PLATOS  
vienen acompañados de  
UNA GUARNICIÓN CALIENTE,  
una fría y orden de arroz

COMO GUARNICIÓN CALIENTE  
PUEDES ELEGIR ENTRE

Soufflé de la casa  
Pastel de cebolla  
Papas al horno

COMO GUARNICIÓN FRÍA  
PUEDES ELEGIR ENTRE

Ensalada Mixta  
Ensalada escarlata  
Ensalada Verde

Nuevo Plato nuevo  Fortunata recomienda

## Postres

Postre de la casa	3,74
Postre del día	3,74
Empanada de muflo	3,55
Higos con queso	2,78
Frutillas con crema	2,91
Duraznos al jugo	2,78
Duraznos con crema	3,06
Peach Melba	4,11
Miel con queso (sabe a beso)	1,94
Helados	2,91
Banana Split	4,11

## #MuuuchoMasDulce

4,56
4,56
4,33
3,39
3,55
3,39
3,73
5,01
2,37
3,55
5,01



## Bebidas

Agua con gas	1,10
Agua sin gas	1,10
Orangine de mora	1,24
Cola manzana	1,22
Pepsi, Tup, Mas	1,66
Coca Cola Zero, Sprite Zero	2,35
Té Helado	2,27
Cerveza Pilsener Grande	3,14
Cerveza Club	3,16
Cerveza Artesanal <small>Nuevo</small>	4,72
Copa de vino blanco 	4,30
Copa de vino tinto 	4,30

1,34
1,34
1,51
1,49
2,02
2,86
2,76
3,83
3,86
5,75
5,25
5,25

## Recuerde

Jugos Naturales	3,04
Batidos con leche	3,96
Yogur natural de la casa con fruta fresca	4,08
Milkshake	4,47
Vaso de leche recién ordeñada	1,22

3,70
4,83
4,98
5,45
1,49

#MuuyTradicionales

¿PARA picar?  
MUUUUUUUUUUU  
Ecuatoriano

Picadas y entradas

	en appetitos	con appetitos
Tabla de quesos y jamones <small>Queso tierno, mozzarella, aceitunas, jamón, salami, encurtidos y frutos</small>	6.59	8.04
Bandeja Criolla (Para 4 personas) 🍴	11.25	13.73
Empanadas de morocho, bonitasimas, mote sucio, chocho, chajpi, charizo con ají de mani	2.50	3.05
Pan de la casa con mantequilla y mermelada	3.14	3.83
Empanada de mejido 🍴	2.90	3.54
Empanada de viento 🍴	3.28	4.00
Empanadas de morocho <small>Carne y pollo</small>	4.59	5.60
Bonitasimas <small>Tortillas de maiz con papa</small>	4.34	5.29
Tamales de pollo	3.36	4.10
Humitas de sal		

Para empezar

Choclo con queso y mantequilla	2.83	3.45
Habas tiernas con queso	2.63	3.21
Mote con chicharrón	3.78	4.61
Mote sucio 🍴	3.78	4.61
Atún en pan pita	5.45	6.64



Nuevo Plato nuevo 🍴 Fortunata recomienda

Ilustración 65: Lista de precios de Melatte



# CON GANAS DE SAL?

## SANDWICHES

**PANINI SANTA FÉ** PÍDELO CALIENTE!  
 Delicioso sánduche con pollo en mayonesa de pimiento morrón, lechuga orgánica y tomate en nuestra focaccia especial. **\$3.00**

**MELATTE LIGHT** PÍDELO CALIENTE!  
 Focaccia integral acompañado de jamón de pavo, queso mozzarella light y mayonesa light. **\$2.50**

**PANINI CAPRESE** PÍDELO CALIENTE!  
 Focaccia a las finas hierbas, tomate confite, salsa pesto y queso mozzarella. **\$2.50**

**TOSTADA CLÁSICA** PÍDELA CALIENTE!  
 Focaccia a las finas hierbas, jamón de pavo, queso mozzarella y mostaza. **\$2.50**

ACOMPÑA TU SANDUCHE CON PAPAS FRITAS A TU ELECCION POR: **\$0.50 ctvs.**  
 Lays · Natuchips · Ruffles

## OTROS

**MELATTE QUICHE** PÍDELO CALIENTE!  
 Deliciosa Quiche de Pavo y Tocino horneada a la perfección. **\$2.00**

# O GANAS DE DULCE?

## POSTRES Y DULCES

**BROWNIE** PÍDELO CALIENTE!  
 Porción Entero  
**\$2.00 \$14.99**

**PIE DE LIMÓN**  
 Porción Entero  
**\$2.00 \$14.99**

**CHEESECAKE FRUTOS ROJOS**  
 Porción Entero  
**\$2.50 \$18.99**

**TRIPLE TORTA DE CHOCOLATE**  
 Porción Entero  
**\$2.50 \$24.99**

**CHEESECAKE MELATTE**  
 Deliciosa cheesecake de Dulce de leche, manzana y canela  
 Porción Entero  
**\$2.50 \$18.99**

## OTROS

**PAN DE CHOCOLATE** PÍDELO CALIENTE!  
**\$1.00**

**CROISSANT** PÍDELO CALIENTE!  
**\$1.00**

## Anexo 7: Formato de encuesta:

### Encuesta de Gustos y preferencias para la implementación de una cafetería en la ciudad de Cuenca.

Buenos días, ésta encuesta tiene como objetivo conocer los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes para la apertura de un nuevo modelo de cafetería en la ciudad de Cuenca, le agradecemos su colaboración al llenar esta encuesta pues su opinión es muy importante para nosotros.

Su género es:

Femenino \_\_\_\_

Masculino \_\_\_\_

12. Qué tan seguido visitas una cafetería? (escoge 1 opción)

- nunca
- una vez por semana
- mas de una vez por semana
- entre 1 y 3 veces al mes
- mas de 4 veces al mes

13. En donde preferirías que la cafetería se encuentre ubicada? (escoge 1 opción)

- Calle Larga
- Sector parque Calderón
- Sector Remigio Crespo
- Otros. Cual? \_\_\_\_\_

14. Cuando vas a una cafetería a qué le das mas importancia? Por favor califica del 1 al 3 en donde 1 es lo más importante para ti y 3 lo menos importante.

- rapidez en la atención.
- precio
- ambiente

15. Cuánto tiempo permaneces en la cafetería? (escoge 1 opción)

- prefiero comprar para llevarlo
- menos de 20 minutos
- de 20 a 30 minutos
- entre 30 minutos y una hora
- mas de una hora

16. Hasta cuanto estarías dispuesto a pagar por un café y un acompañante?

- hasta 5 dólares
- hasta 7 dólares
- mas de 7 dólares

17. Generalmente con qué prefieres acompañar tu bebida de café. (selecciona una opción)

- lo tomo solo
- lo acompaño con algo de dulce
- lo acompaño con algo de sal

18. Qué tipos de alimentos además del café te gustaría encontrar? ( puedes seleccionar mas de una opción)

<b>Bebidas</b>	<b>Alimentos</b>
<input type="checkbox"/> Jugos naturales	<input type="checkbox"/> frutas
<input type="checkbox"/> Tés	<input type="checkbox"/> postres
<input type="checkbox"/> Batidos de frutas	<input type="checkbox"/> sánduches
<input type="checkbox"/> <i>Milkshakes</i>	

19. Te gustaría que haya un área separada para estudio o lectura?

- sí
- no

20. Que tipo de música te gustaría escuchar?

- música clásica
- música romántica
- música moderna ( pop)
- rock

21. Te gustaría encontrar juegos de mesa como cartas, ajedrez, uno, dominó, jenga?

- sí
- no

22. Tienes alguna otra sugerencia?



## Anexo 9: Cotizaciones de los equipos

Ilustración 67: Cotización de Supernordicos Corona

**SUPERNORDICOS CORONA**  
**COTIZACION** N° 0007083

Logo:

Ciudad y Fecha: Cuenca, 11 Febrero /2016  
 Cliente: Daniela Siguenza  
 Dirección: Azogues  
 Válido por: 8 días  
 Telf.: 0992897603

CANT.	CODIGO	ARTICULOS	V. UNITARIO	TOTAL
1		Pasteletero 1 mt.		2.750,00
1		Pasteletero 1,20 mts		2.995,00
1		Pasteletero 2 mts		4.400,00
1		Frigorifico Vertical 2 Puertas		2.700,00
1		Sughero 2 Tanques		1.380,00
1		Extractor de Citricas		290,00
1		Horno 2 Latas Acero		255,00
1		Horno 3 Latas Acero		340,00
1		Sanduchera Electrica		420,00

CONTADO		CREDITO	
SON:		SON:	
DESCUENTO ..... %		% I.V.A.	
SUBTOTAL		TOTAL	
% I.V.A.		CUOTA INICIAL	

## Ilustración 68: Cotización de Coral Hipermercados

GERARDO ORTIZ & HIJOS AV. FELIPE II Y CIRCUNVALACION SUR CUENCA-ECUADOR TLF: 2814337 - 2884871

Administrador Coral Hipermercados Mall del Rio  
 Av. Felipe II y Circunvalacion Sur  
 Tel: 2814337 2884871  
 Movil: 0988918603  
 Email: iourunca@gerardortiz.com coramall@gerardortiz.com  
 VALIDEZ DEL DOCUMENTO 8 DIAS

---

PROFORMA \*\*\*.HORA:14:39:58 CASILLA:1  
 9999999 11/02/2016 200007543  
 NOMBRE: DANIELA SIGUENZA .SIN VALOR COMERCIAL. 01

\*\*\* P R O F O R M A \*\*\*

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO	DSCZ	DESC.	VALOR	VALOR
1515376	OSTER LICUADORA BRLY07-500-3 SILVER	1	600W	106.0263	.00	.00	106.03	
150702U	VITRINA - INUDRAMA BL-VFV S20 15 PIES 83	1		921.7004	.00	.00	921.70	
151536B	OSTER BATIDORA 2332-013	2	50W	29.4643	.00	.00	58.93	
SH00003	EXTRACTOR DE JUGOS 67650 HAMILTON BEACH	1	800W	133.6911	.00	.00	133.69	
SH00090	CAFETERA 427AZAS 40515 HAMILTON BEACH	1	1090W	58.1299	.00	.00	58.13	
151533F	OSTER WAFLETA 3882-12	1	1500W	94.9571	.00	.00	94.96	
YSMM009	MICROONDAS 6.E 1.4 PIES JES145	1	1900W	202.8701	.00	.00	202.87	

TOTAL SON: UN MIL SETECIENTOS CUARENTA Y TRES .66/100 DOLARES  
 PORCENTAJE DE I.V.A: 12%

SUBTOTAL:	1,556.84
DESCUENTO:	.00
IMPORTE TOTAL:	1,556.84
VALOR I.V.A.:	186.82
I.V.A. EXCENTO:	.00
T O T A L:	1,743.66

## Ilustración 69: Cotización de EQUINDECA



# Quote

01/19/2016

**Project:**  
Carolina Sacoto

**From:**  
Equindec  
Juana Idrovo  
Mariscal Lamar 24-205 y  
Ave. de las Americas  
Cuenca, AZ EC010150  
+59372825555 (Contact)

Job Reference Number: JI.16.01.09

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
	1 ea	<b>BLODGETT</b> Custom Model No. ZEPHAIRE G Marca: BLODGETT Modelo: ZEPHAIRE G Versión profunda. Exede lo requerimientos gastronómicos. Acero inox.. A gas. 2 Velocidades. Motor de potencia de ventilador 1/2 Hp Puertas de vidrio. Para 5 bandejas de 46 x 66 cm. las mismas que pueden ser colocadas en 11 posiciones diferentes. Sistema de inyección en vapor. Med. Ext.: 101.6 x 113 x 157.5  Código: 320202 Importación	\$13,604.00	\$13,604.00
	1 ea	<b>VITAMIX</b> Vitamix Model No. 1005 (VM0101D) Vita-Prep® 3 Commercial Food Blender, variable speed, 64 oz. (2.0 liter) high-impact, clear container with wet blade and lid, accelerator tool, black base, 54 page recipe and technique guide, 3-peak HP, cULus, NSF, RoHS, CE Código: 341621 Una en stock	\$847.05	\$847.05
	1 ea	<b>VITAMIX</b> Vitamix Model No. 36019 (VM0145) The Quiet One™, on-counter, electronic touch pad controls, 48 oz. (1.4 liter) high-impact clear/stackable Advance container, with Advance blade assembly and lid, removable compact cover, (34) programs, 3-peak HP, cULus, NSF, RoHS, CE (Note: Standard 64 oz./2.0 L container cannot be used with the compact cover) Código: 341616 Tres en stock	\$1,630.99	\$1,630.99
	1 ea	<b>WARING</b> Waring Model No. WDM120 Drink Mixer, counter top, single spindle, 7"W x 11-1/2"D x 21-1/2"H, (3) speed (16,000, 22,000, 25,000 RPM), momentary pulse switch at selected speed, automatic start/stop, butterfly & propeller agitators, replaceable commercial motor, heavy-duty die-cast housing, stainless steel malt cup included, 1 HP, 120v/60/1-ph, 140 watts, 1.5 amps, NSF, cETLus Código: 361631	\$501.54	\$501.54

Carolina Sacoto

Initial: \_\_\_\_\_  
Page 1 of 5

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Dos en stock		
5	1 ea	<b>WARING</b> Custom Model No. SUNKJ-1 De acero cromado. Cúpula de plástico. Peso de embarque - 37 libras De peso neto - 31 libras Dimensiones: 0.17 "de alto x 8" de diámetro Caballos de fuerza: 0.1 / 4 CODIGO: 361651 Dos en stock	\$842.34	\$842.34
6	1 ea	<b>TORREY</b> Custom Model No. RS40-UL Marca: TORREY Capacidad: 40 pies cúbicos • Construídos totalmente en Acero Inoxidable para mayor higiene y presentación. • Mayor espacio de almacenamiento, acepta charolas de 45 x 65cm. • Puertas sólidas que aíslan el calor intenso de tu cocina. • Cuentan con Control Inteligente de Temperatura que optimiza y reduce tu consumo de energía. • Puertas con auto cierre y parrillas ajustables. • Ruedas de uso rudo para fácil movilidad. • Condensador libre de mantenimiento. CODIGO: 745112 Importación	\$3,401.00	\$3,401.00
7	1 ea	 <b>LASSELE</b> Custom Model No. LRB-1471PCG Stainless steel interior and exterior Adjustable, Heavy-duty, Anticorrosion shelving Interior lighting Digital display thermostat on the exterior Door locks are standard Created to endure the everyday stress of the kitchen environment to protect your long-term investment and guarantee superior food preservation. Full Faced triple-pane tempered glass door for safety (inner and outer panes) Interior / Exterior Material Stainless Steel Number of Doors 2 Number of Shelves 6 Capacity (cubic feet) 48 Exterior Dimensions W x D x H (in.) 53.9 x 31.0 x 82.7 Compressor Size (HP) 3/4 Voltage / Frequency 115V / 60Hz Amps 11.2 Working Temperature 28 F to 39 F Refrigerant R104a Crated Weight (lbs.) 540 Código: 5853201 Dos en stock	\$4,007.22	\$4,007.22
8	1 ea	<b>COF</b>	\$6,318.24	\$6,318.24

Initial: \_\_\_\_\_

Carolina Sacoto

Page 2 of 5

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		<p>Custom Model No. METRO VP L935  MARCA: METRO  Refrigeraci n ventilada. Vidrio curvo templado Iluminaci n con l mparas fluorescentes.  Panel de control electromec nico. Rango de temperatura: -1 /+7 .  Modelo: 935 RV VA. Capacidad: 140 lt. Medidas ext.: 94 x 85,2 x 127,4  CODIGO: 617220  Importaci3n</p>		
9	1 ea	<p><b>ITV</b>  ITV Ice Makers Model No. TR3 INOX  Increasingly, crushed ice is being used more frequently in gastronomy, for beverage and cocktail preparation and for food presentation.  The ITV ice crusher needs little space and rapidly transforms ice cubes into perfectly crushed ice.  With 3 and 5 kg of nominal capacity, the ITV range with the TR3 and TR5 covers all of the needs of any establishment in the hospitality sector. Perfect for all types of ice, our ice SUPER STAR is able to adapt without experiencing any problems.  CAPACITY 3 Kg./Min.  STORAGE BIN 1 Kg.  COOLING UNIT 0,15 kW.</p> <p>C3DIGO: 6566100  2 en stock</p>	\$1,161.68	\$1,161.68
				
10	1 ea	<p><b>FAEMA</b>  Custom Model No. ENOVA A2  Marca: Faema by Cimbali</p> <p>Maquina automatca de cafe expresso equipada con microprocesador para una facil programacion de dosifcacon de cafe.  Sistema termico regulable.  2 tubos de vapor de agua.  1 tubo de agua caliente.  Capacidad de la caldera:11 litros  Longitud (mm) 716  Profundidad (mm) 563  Altura (mm) 516  Peso (kg) 66  208-240V 60Hz  Certificacion NSF  C3digo: 415934  Importaci3n</p>	\$5,008.26	\$5,008.26
11	1 ea	<p><b>CIMBALI</b>  Cimbali USA Model No. M39 DT/3 TE TALL TURBOSTEAM  La Cimbali M39 Dosatron TE TurboSteam Milk4 Espresso Cappuccino Machine, 3-group, automatic, for tall cups/glasses 5-1/2" max height, programmable coffee &amp; hot water dosage, 15 liter boiler capacity, hot water wand, steam wand, TurboSteam Milk4, with Smart Boiler &amp; Thermodrive technology, USB port, graphic display, silver style body,</p>	\$7,294.81	\$7,294.81

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		208-240v/60/1-ph, 4200-5500 watts, NSF, UL, cUL listed (B9310J9BTDDGA) Código: 415955 Una en stock		
12	1 ea	<b>WEST BEND</b> Custom Model No. 58002 Marca: Westbend Uso doméstico ligero. Hierve una taza de agua por minuto. Terminada en aluminio brillante. 12 a 42 tazas. CODIGO: 435901 En stock	\$83.76	\$83.76
13	1 ea	<b>STAR</b> Custom Model No. 9D-GR10IT Marca: Star Ideal para hamburguesas congeladas, sandwiches, carnes, etc. Grill alto y bajo de acero. Termostato de 175 a 550 F. Timer digital con timbre de alarma. Area de plancha de 25 x 25 cm. Dimensiones Ext: 30 x 54 x 75. Modelo 9D-GR10IT Con superficie de acero liso CODIGO: 496106 Importación	\$2,055.30	\$2,055.30
14	1 ea	 <b>SERVER</b> Server Products Model No. 83790 SB-3 SERVING BAR COMBO, thick & particulate product dispenser, insulated stainless steel base comes complete with: (3) stainless steel pumps and white plastic fountain jars, pumps yield 1-1/4 oz (37 ml) with collars provided to reduce yield in 1/8 oz (7 ml) increments, cool with ice or (3) rectangular eutectic ice packs (94141); not included, jars are 10" (25.4 cm) deep with a 3-1/2 quart (3.3 L) capacity, NSF Código: 526814 Importación	\$857.29	\$857.29
15	1 ea	 <b>CREMERA</b> Custom Model No. PRIMA 2 Marca: TELME Modelo: PRIMA 2 Capacidad: 2 litros Voltaje: 230/60/1 Dimensiones: 25x41x40 cm CREMERA PRIMA 2: Equipo funcional, adaptado a las pequeñas y medianas empresas. Conservan a 4 C la crema líquida, la transforman en crema montada. La tapa transparente permite un fácil control de la cantidad de crema líquida en la cubeta de reserva. Produce una crema montada con aumento de volumen importante y estructura firme y estable. Código: 637901 Importación	\$2,964.37	\$2,964.37
16	1 ea	<b>BESTWHIP</b>	\$69.95	\$69.95

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
		Custom Model No. GI QT WHITE MARCA: BESTWHIP ING. Aluminio 1 pt. y 2 pt. Utiliza cilindros a presi n desechables de N20. Color blanco. (2pt.) CODIGO: 647901 3EN STOCK		

Merchandise	\$50,647.80
Tax 12%	\$6,077.74
<b>Total</b>	<b>\$56,725.54</b>

Acceptance: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Printed Name: \_\_\_\_\_

Project Grand Total: \$56,725.54

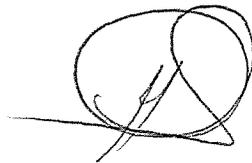


Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

### CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición del(a)(os)(as) estudiante(s) **SACOTO ROMO MARIA CAROLINA Y SIGUENZA ORTIZ DANIELA KATERINE** con código(s) 63283 y 63616 respectivamente registrado(s)(as) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CAFETERIA IL CAFFETO CON UN DISEÑO EMPRESARIAL FAST SERVICE APLICANDO UNA ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN”**, y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales .-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) al(a) Ing. María Elena Castro Rivera y como miembro del Tribunal Examinador al(a) Ing. Fabián Carvallo Coellar. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación, el(a)(as)(os) peticionario(s)(a)(as) para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene(n) un plazo hasta el 15 de abril de 2016, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo en las semanas del 18 al 22 de enero y del 14 al 18 de marzo de 2016 en su orden.

Cuenca, 23 de diciembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración



rcr.-

## CONVOCATORIA

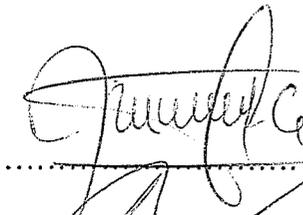
Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "*Modelo de plan de Negocios para Franquicia de una cafetería*", presentado por el(a)(os) estudiante(s) SACOTO ROMO MARIA CAROLINA Y SIGUENZA ORTIZ DANIELA KATERINE, con código 63283 y 63616 respectivamente, previa a la obtención del grado de Ingeniero(s)(a)(as) Comercial(es), para el **Miércoles, 09 de diciembre de 2015, a las 21:30.**

Cuenca, 30 de noviembre de 2015

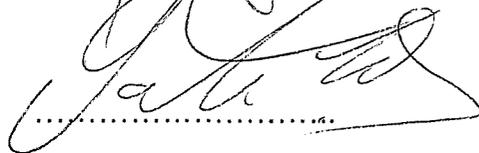


Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Ing. María Elena Castro Rivera



Ing. Fabián Carvallo Coellar





ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: SACOTO ROMO MARIA CAROLINA Y SIGUENZA ORTIZ DANIELA KATERINE

Código: 63283 y 63616 respectivamente

1.2 Director sugerido: Ing. María Elena Castro Rivera

1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_

1.4 Tribunal: Ing. Fabián Carvallo Coellar

1.5 Título propuesto: "Modelo de plan de Negocios para Franquicia de una cafetería"

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones: - Cambio de título.

- En el capítulo 1 agregar como punto 3 el Marketing de Servicios

- En la metodología incluir en la Investigación de Campo

a los grupos focales. - El punto 4.4 colocar Evaluación Económico-Financie

y agregar un punto 4.1.1 Evaluación de Riesgos

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

.....  
Ing. María Elena Castro Rivera

Tribunal

.....  
Ing. Fabián Carvallo Coellar

.....  
Srta. María C. Sacoto Romo

.....  
Srta. Daniela K. Siguenza Ortiz

.....  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Miércoles, 09 de diciembre de 2015, a las 21:30.

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**1.1 Nombre del estudiante:** SACOTO ROMO MARIA CAROLINA Y SIGUENZA ORTIZ DANIELA KATERINE

**Código 63283 y 63616 respectivamente**

**1.2 Director sugerido:** Ing. María Elena Castro Rivera

**1.3 Codirector (opcional):**

**1.4 Título propuesto:** Modelo de plan de Negocios para Franquicia de una cafetería

**1.5 Revisores (tribunal):** Ing. Fabián Carvallo Coellar

**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			



14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
<b>Metodología</b>				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
<b>Resultados esperados</b>				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
<b>Presupuesto</b>				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
<b>Cronograma</b>				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
<b>Referencias</b>				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
<b>Expresión escrita</b>				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			



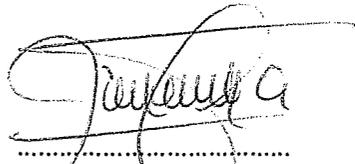
(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

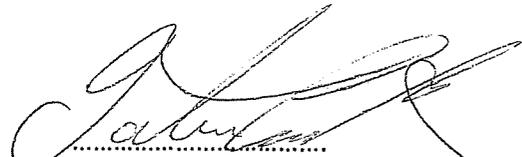
.....

.....



.....

Ing. María Elena Castro Rivera



.....

Ing. Fabián Carvallo Coellar

Cuenca, 10 de diciembre de 2015

Máster

**XAVIER ORTEGA VÁSQUEZ**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Su despacho.

De mi consideración:

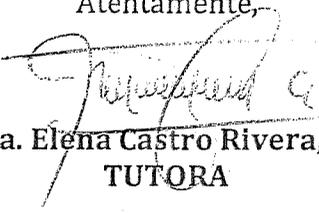
Luego de la presentación formal ante el tribunal designado para la sustentación del protocolo de trabajo de titulación presentado por las Señoritas Daniela Katherine Sigüenza Ortiz y María Carolina Sacoto Romo con código 63616 y 63283 respectivamente sobre el tema "Plan de Negocio para la Cafetería *Il Cafetto* con un diseño empresarial *Fast Service* aplicando una estrategia de estandarización", se ha procedido a la aprobación con cambios en lo que respecta a:

- En el capítulo 1 está agregado como punto adicional el tema de Marketing de Servicios.
- En la metodología está incluido los grupos focales a la investigación de campo.
- En el punto 4.4 agregada la palabra financiera.
- Se encuentra agregada dentro de la Evaluación Económica-Financiera el Análisis de Riesgos.

He procedido a revisar dichos cambios sugeridos y puedo certificar que el diseño se encuentra listo para aprobarse definitivamente de acuerdo a lo establecido por el tribunal asignado.

Por lo expuesto agradezco su gentil atención a la presente.

Atentamente,

  
Ing. Ma. Elena Castro Rivera, M.B.A.  
TUTORA



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 02 de Diciembre del 2011

Ingeniero

Xavier Ortega Vasquez, MBA

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

Ciudad

Señor Decano

Nosotras Daniela Katerine Sigüenza Ortiz con código 63616 y María Carolina Sacoto Romo código 63283, nos dirigimos a usted y por su digno intermedio al Honorable Consejo de Facultad para solicitar al aprobación del diseño de tesis con el tema "Plan de negocio para la cafetería Cafetto con un diseño empresarial *Fast Service* aplicando una estrategia de estandarización previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas.

Permítanos sugerir el nombre de la Ing. María Elena Castro Rivera como directora de la oficina que hemos recibido el asesoramiento y contamos con su aprobación.

Esperando su favorable acogida, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente

Daniela Katerine Sigüenza Ortiz

CI. 0302317672

Código: 63616

María Carolina Sacoto Romo

CI. 0301836003

Código: 63283



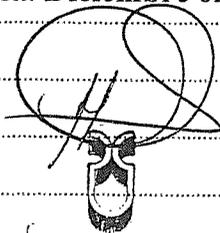
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

**CERTIFICA:**

Que, la Señorita Daniela Katerine Sigüenza Ortiz registrada con el código 63616  
perteneciente a la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de  
su pensum de estudios.

Cuenca. Diciembre 02 de 2015



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

Derecho 92977

vcf



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

**CERTIFICA:**

Que, la Señorita **María Carolina Sacoto Romo** registrada con el código **63283**  
perteneciente a la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de  
su pensum de estudios.

**Cuenca. Diciembre 02 de 2015**

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
SECRETARÍA

Derecho 92978

vcf

Cuenca, 4 de diciembre del 2015

**Ingeniero  
Xavier Ortega  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración  
Universidad del Azuay  
Ciudad**

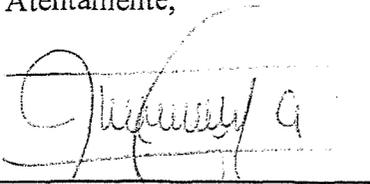
De mi consideración:

Por medio de la presente, le informo que las Srtas. María Carolina Sacoto Romo y Daniela Katerine Sigüenza Ortiz presentaron un diseño de trabajo de titulación con el tema: "Plan de negocio para la cafetería *IL Cafetto* con un diseño empresarial *Fast Service* aplicando una estrategia de estandarización.", diseño que estructuramos y revisamos conjuntamente, por lo que me permito sugerir que este sea considerado para su sustentación.

Además, le solicito considerarme para dirigir este trabajo de titulación.

Saludos cordiales

Atentamente,



---

Ing. María Elena Castro  
Docente



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Protocolo de trabajo de titulación**

**Título:** Plan de negocio para la cafetería *IL Cafetto* con un diseño empresarial *Fast Service* aplicando una estrategia de estandarización.

**Autoras:**

Daniela Katherine Sigüenza Ortiz

María Carolina Sacoto Romo

**Directora:** Ing. María Elena Castro.

**Cuenca – Ecuador**

**2015**

**1. DATOS GENERALES:**

**1.1 Nombre de las estudiantes:**

Daniela Katerine Sigüenza Ortiz

María Carolina Sacoto Romo

**1.1.1 Códigos:**

63616

63283

**1.1.2 Contacto:**

Daniela Katerine Sigüenza Ortiz

**Teléfono convencional:** 2242334

**Celular:** 0992897603

**Correo electrónico:** [dannykat\\_21@hotmail.com](mailto:dannykat_21@hotmail.com)

María Carolina Sacoto Romo

**Teléfono convencional:** 4073916

**Celular:** 0984118769

**Correo electrónico:** [caro\\_sacoto@hotmail.com](mailto:caro_sacoto@hotmail.com)

**1.2 Director sugerido:** Castro Rivera María Elena, Ingeniera Comercial

**1.2.1 Contacto:**

**Teléfono convencional:** 22475617/ 4108869

**Celular:** 0987868396

**Correo electrónico:** [mcastror@uazuay.edu.ec](mailto:mcastror@uazuay.edu.ec)

**1.3 Co-director sugerido:** Ninguno.

**1.4 Asesor metodológico:** Ninguno.

**1.5 Tribunal designado:**

**1.6 Aprobación:**

**1.7 Línea de Investigación de la carrera:** Emprendimiento: Formulación y gestión de proyectos.

**1.7.1 Código UNESCO:** 5311.97

**1.8 Tipo de trabajo:**

Modelo de negocio



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**1.9 Título propuesto:**

Plan de negocio para la cafetería *IL Cafetto* con un diseño empresarial *Fast Service* aplicando una estrategia de estandarización.

**1.10 Subtítulo:** Ninguno

**1.11 Estado del proyecto:** Nuevo

## **2. CONTENIDO:**

### **2.1 Motivación de la investigación:**

Desarrollar una idea de negocio permite entre otras cosas obtener beneficios partiendo de conocimientos, habilidades y capacidades propias adquiridas a lo largo de la formación profesional, tener libertad para tomar decisiones e implementar ideas a partir del desarrollo de la creatividad, ejecutar nuevas maneras de crecer y aportar al desarrollo socioeconómico proporcionando nuevas plazas de empleo; son este tipo de situaciones las que generan un sentimiento de realización personal satisfaciendo el gusto por los negocios. Como lo menciona la revista *Entrepreneur* (2014) algunos de los motivos fundamentales del fracaso de una empresa son: la falta de un plan de negocios, querer empezar por un negocio que requiera una gran inversión, no situar al cliente en primer lugar y la falta de compromiso; son todos estos aspectos que requieren ser tomados en cuenta, situación por la que se ha considerado necesario realizar un trabajo investigativo que permita obtener un documento con toda la información necesaria para evaluar la idea de negocio que se quiere implementar.

### **2.2 Problemática:**

El estilo de vida dentro de un mundo globalizado y competitivo en la actualidad ha causado que la gente no disponga en su rutina diaria de un momento destinado al esparcimiento, debido al tiempo que este tipo de actividades de ocio pueden requerir. En la ciudad de Cuenca la mayor parte de la población incluye dentro de sus actividades de socialización y diversión más frecuentes, el hecho de salir a tomar un café para compartir un momento agradable.

Sin embargo, en muchas ocasiones esta actividad tan tradicional desde hace décadas se vuelve difícil por el hecho de que las cafeterías de la ciudad cuentan con sistemas operativos que toman tiempos excesivos para brindar este servicio debido a la gran afluencia de clientes.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

De este hecho surge la necesidad de realizar un estudio de mercado adecuado que permita determinar las características valoradas por el cliente, para plantear un modelo y plan de negocio que incluya como eje fundamental de su estrategia operativa el valor que el cliente le da a su tiempo prestando este servicio en un ambiente cómodo, placentero e innovador, en el cual se pueda disfrutar de un buen momento acompañado de los productos que se ofrece.

### 2.3 Preguntas de investigación:

¿El modelo de negocio de cafetería Fast Service tendrá acogida en la ciudad de Cuenca?

¿Cuáles son las características que se necesitan incluir en el plan de negocio de cafetería *Fast Service* para sea exitoso?

### 2.4 Resumen:

En Cuenca el estilo tradicional de una cafetería implica un modelo de negocio que toma tiempos excesivos al momento de brindar este servicio. El presente trabajo pretende desarrollar un nuevo modelo de negocio llamado Fast Service, con el que se realizará una propuesta de Plan de negocio para la cafetería *IL Cafetto*; este se obtendrá después de realizar un estudio de mercado, técnico y económico, una planificación comercial y administrativa, estandarización de varios procesos y procedimientos, además de indicadores de gestión. El fin último, es desarrollar un Plan de Negocio con todas las características necesarias que hagan de *IL Cafetto* un negocio exitoso.

### 2.5 Estado del arte y marco teórico:

Como lo menciona la Real Academia Española (2014) la etimología de la palabra café ha evolucionado desde el árabe clásico *qahwah*, siguiendo al turco *kahve* y al italiano *caffè*, no es claro el origen de la bebida de café debido a la diversidad de leyendas que existen. Sin embargo, el primer escrito sobre el café se denomina *The Success of Coffee* escrito por Abu-Bek, un hombre originario de La Mecca en el siglo XV como lo explican Cadena y Aguilar (2010). Se cree que esta bebida en un inicio fue consumida por religiosos en épocas de abstinencia siendo servidas luego en cafés a donde acudían hombres instruidos,

pese a esta característica los cafés fueron frecuentados cada vez más por todo tipo de gente (Capdevila, 2003). De aquí empezó

la modificación del concepto de cafetería por todo el mundo hasta convertirse en lo que hoy se reconoce como un sitio de reunión que brinda un ambiente agradable en el cual se sirven bebidas realizadas a base de café y una serie de acompañantes para el mismo.

Es de gran importancia también explicar la parte conceptual y técnica a realizar en el trabajo; conceptos que son descritos a continuación:

Antes de realizar un plan de negocio es muy importante crear un modelo de negocio; según Osterwalder y Pigneur (2010) "Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor..." (p.14); la metodología de estos autores sugiere nueve bloques para su realización, conocidos como: segmento de mercado, productos o servicios con valor agregado, canales de comunicación, relaciones de la empresa con los consumidores, fuentes de ingresos, recursos, actividades y sociedades claves, finalmente la estructura de costos. Con todos los elementos mencionados Wikström et al. (2010) afirma que se puede instituir la creación de valor total en todas las partes implicadas. (citado por Palacios & Duque, 2011).

Por otro lado, "Un plan de negocio es un documento que presenta en forma detallada la información directamente relacionada con la empresa." (Laos Sudea, 2006, p.11). Sin embargo, no hay una receta común aplicable a todas las ideas de negocio, este dependerá exclusivamente de creador del negocio de tal manera que pueda plasmar sus propias ideas y definir el alcance que le quiere dar a su plan de negocio llegando a ser una herramienta fundamental que permitirá tener mayores niveles de planificación y organización en todas las áreas involucradas, siendo de vital importancia para el inicio y correcto desempeño del negocio.



Según Baca Urbina (2010) Un plan de negocio está conformado por distintas etapas en primera instancia un diagnóstico de la situación actual y un estudio de mercado, los cuales entre otras cosas permiten determinar oportunidades, amenazas y funcionamiento de la demanda y oferta en general; el estudio técnico por otra parte, permite obtener información sobre cuál debe ser el tamaño y localización óptima del negocio, la ingeniería del proyecto y otros aspectos administrativos importantes; siguiendo el esquema planteado corresponde realizar un estudio económico para organizar la información monetaria obtenida en los puntos anteriores que servirá de base para la evaluación económica que corresponde al siguiente paso de este análisis. Después, se incluirá una planificación comercial y administrativa las que permitirán definir acciones para llegar a los objetivos generales y finalmente, un análisis y administración del riesgo, anticipando situaciones que podrían en algún momento llevar a la quiebra el negocio.

En respuesta a la evolución continua del mercado se ha convertido en una necesidad el generar estrategias que permitan ser más eficientes, entre estas se encuentra la estandarización que según Porras (2010) “es un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar; la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial.” (p. 23).

Se ha considerado muy importante también incluir indicadores de gestión, los mismos que como lo menciona Garzón (2014) constituyen una herramienta fundamental que permite evaluar los resultados obtenidos en la gestión, de manera que se pueda alcanzar cierto nivel de seguridad de que las actividades se están desarrollando según lo planificado después de un cierto período frente a los objetivos y metas predefinidas.

## 2.6 Hipótesis

No aplica

### 2.7 Objetivo general:

Realizar un plan de negocio para la cafetería *IL Cafetto* con un diseño empresarial *Fast Service* aplicando una estrategia de estandarización.

### 2.8 Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual del sector y realizar una investigación de mercado.
2. Realizar la propuesta del modelo de negocio *Fast Service*
3. Elaborar una propuesta de plan de negocio con el modelo *Fast Service* incluyendo la estrategia de estandarización.
4. Proponer indicadores de medición de la gestión.

### 2.9 Metodología:

La elaboración del plan de negocio estará enfocada en establecer las características del negocio para que este sea rentable además de determinar la conveniencia de la inversión a realizar. Para este efecto se partirá de la idea de negocio desarrollando el esquema de modelo de negocio *Fast Service*, se incluirá un análisis de mercado, técnico y económico, estrategias de planificación para el área comercial, administrativa, operativa y financiera. Los procesos y procedimientos más importantes serán estandarizados, es decir documentados.

El estudio corresponde a los siguientes tipos de investigación:

**Investigación bibliográfica** en el análisis de la teoría y modelos relacionados a cada ámbito del esquema de modelo y plan de negocios. Dentro de esta investigación se usarán técnicas de análisis bibliográfico. Fomentando el cumplimiento de todos los objetivos específicos.

**Investigación de campo** pues se pretende tener un contacto directo con los potenciales clientes para recopilar información valiosa (gustos, preferencias, hábitos de consumo, disponibilidad de compra) de los mismos mediante encuestas también se realizarán



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

consultas a expertos, entrevistas, grupos focales y asesoramiento técnico para el análisis de la situación actual, investigación de mercado y construcción del plan de negocio.

**Investigación aplicada** para construir los modelos, estrategias y herramientas con los que se realizará la propuesta de negocio de acuerdo con el marco legal vigente, de la misma manera para aplicar formas y métodos de cálculo en el área financiera para la TIR, el VAN, el capital de trabajo, inversión inicial entre otros. Apoyando la ejecución del objetivo específico tres.

Se usarán técnicas de análisis bibliográfico para retroalimentar los métodos de análisis cuantitativos en el área financiera.

Finalmente, una investigación cuantitativa para el aspecto financiero de la investigación, técnicas estadísticas como tabulación para el procesamiento de datos en Excel. Los resultados del análisis financiero y de la demanda se presentarán en tablas y gráficos.

#### **2.10 Alcances y resultados esperados:**

Mediante la elaboración del plan de negocio se espera obtener una guía que permita sentar las bases de operación del negocio, definiendo cómo se alcanzarán los objetivos planteados, dentro de este se incluirá una descripción clara del servicio a prestar y la naturaleza de los productos a ofrecer para que este sea rentable, se pretende también mostrar la conveniencia de implementar el modelo de negocio a partir del diagnóstico de la situación actual del sector e investigación del mercado, además de un análisis técnico, económico y una evaluación económica. Se elaborarán estrategias de planificación para el área comercial y administrativa obteniendo procesos y procedimientos estandarizados en las diferentes áreas de la empresa; igualmente, se establecerán indicadores de medición para evaluar la gestión de la empresa una vez que el proyecto esté ya desarrollándose.

La información cuantitativa será presentada mediante tablas y gráficos con su interpretación correspondiente y la información cualitativa más relevante correspondiente a cada área planificada se estandarizará mediante prototipos.

### 2.11 Supuestos y riesgos:

El riesgo que se identificó dentro de este trabajo es que al momento de recolectar la información de los posibles consumidores no respondan con veracidad.

### 2.12 Presupuesto:

Rubro	Denominación	Costo en dólares	Detalle	Justificación
1	Computadora	\$500,00	Correspondientes a los seis meses de uso	Se empleará para realizar el trabajo de manera práctica y visual mediante herramientas Microsoft.
2	Internet (ETAPA)	\$150,00	Internet por seis meses	Fuente de investigación y comunicación
3	Transporte	\$120,00	Correspondientes a los seis meses.	Para la movilización a los diferentes lugares que apoyen la realización del trabajo propuesto. Aseromiento técnico y búsqueda de bibliografía e información
4	Copias	\$150,00	Incluye material de apoyo y copias del trabajo de titulación que deberá entregarse	Para presentación del material
5	Teléfono móvil	\$78,00	Correspondientes a los seis meses.	Empleamos para la realizar llamadas a los diferentes entes de información: empresa o expertos en el tema tratado.
6	Energía	\$40,00	Correspondientes a los seis meses.	Energía que se consume al momento de cargar los equipos de computo.
7	Útiles de oficina	\$40,00	Esféros, hojas, cuadernos	Se ocuparán para el desarrollo de los diferentes documentos y para el definitivo.
8	Imprevistos			
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.078,00</b>		

### 2.13 Financiamiento:

Los costos serán cubiertos por las autoras de la investigación.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 2.14 Esquema tentativo:

Portada

Dedicatoria

Agradecimientos

Índice de contenidos

Índice de ilustraciones y cuadros

Índice de anexos

Resumen

Abstract

Introducción

Capítulo I Fundamentación teórica.

1. Definición de un Modelo de negocio

2. Los nueve bloques de un modelo de negocio Canvas según Alexander Osterwalder y

Yves Pigneur

2.1. Segmentos de mercado

2.2. Propositiones de valor

2.3. Canales

2.4. Relaciones con los clientes

2.5. Fuentes de ingreso

2.6. Recursos clave

2.7. Actividades clave

2.8. Sociedades clave

2.9. Estructura de costos

3. Definición de un Plan de negocio

3.1. Resumen ejecutivo

3.2. Estudio de mercado

3.3. Estudio técnico

3.4. Estudio económico

3.5. Evaluación económica

3.6. Planificación comercial

- 3.7. Planificación administrativa
- 3.8. Riesgos
- 4. Marketing de servicios
- 5. Estandarización
  - 4.1 Ventajas de la estandarización
  - 4.2 Estandarización de procedimientos
  - 4.3 Estandarización de procesos
  - 4.4 Herramientas para estandarizar
- 6. Indicadores de medición de la gestión.

## **Capítulo II Diagnóstico de la situación actual**

- 2.1. Análisis Político
- 2.2. Análisis Económico
- 2.3. Análisis Social
- 2.4. Análisis Tecnológico
- 2.5. Análisis Ambiental
- 2.6. Análisis FODA
- 2.7. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

## **Capítulo III Investigación de Mercado.**

- 3.1 Investigación cualitativa
- 3.2 Investigación cuantitativa
- 3.3 Tabulación e interpretación de resultados

## **Capítulo IV: Elaboración de la propuesta del plan de negocio con el diseño empresarial *Fast Service* incluyendo una estrategia de estandarización.**

- 4.1 Aplicación del modelo del negocio de acuerdo a la metodología Canvas
- 4.2 Resumen Ejecutivo
- 4.3 Estudio técnico
- 4.4 Estudio económico



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

4.5 Evaluación económica – financiera

4.5.1 Análisis de riesgos

4.6 Planificación comercial

4.7 Planificación administrativa

4.8 Indicadores de medición de la gestión

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Referencias Bibliográficas**

**Anexos**

## 2.15 Cronograma

Objetivo específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo en semanas
1. Realizar la fundamentación teórica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir de un Modelo de negocio</li> <li>2. Especificar los nuevos bloques de un modelo de negocio Curvas según Alexander Osterwalder &amp; Yves Pigneur</li> <li>3. Definir Plan de negocio y su estructura</li> <li>4. Explicar lo que es estandarización como estrategia</li> <li>5. Definir Indicadores de medición de la gestión</li> <li>6. Realizar un análisis PESTA</li> <li>7. Realizar un análisis FODA</li> <li>8. Desarrollar un análisis de 5 fuerzas PORTER</li> <li>9. Elaborar un investigación cualitativa</li> <li>10. Desarrollar entrevistas y consultas con expertos</li> <li>11. Realizar una investigación cuantitativa</li> <li>12. Desarrollar encuestas</li> <li>13. Tabular los datos</li> <li>14. Interpretar los resultados</li> <li>15. Realizar el estudio técnico mediante:</li> <li>16. Describir el tamaño óptimo de la planta</li> <li>17. Determinar la ubicación óptima del proyecto</li> <li>18. Realizar la ingeniería del proyecto</li> <li>19. Determinar la adquisición de equipo y maquinaria</li> <li>20. Detallar la distribución de la planta</li> <li>21. Elaborar la organización de recursos humanos y organigrama</li> <li>22. Realizar el análisis económico mediante:</li> <li>23. Determinar los costos del proyecto (producción, administración, venta)</li> <li>24. Determinar la inversión inicial, fija y diferida</li> <li>25. Realizar las depreciaciones y amortizaciones</li> <li>26. Realizar el punto de equilibrio</li> <li>27. Elaborar el estado de resultados pro-forma</li> <li>28. Desarrollar estados de resultados pro-forma</li> <li>29. Efectuar el costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento</li> <li>30. Ejecutar la tabla de pago de deuda</li> <li>31. Elaborar el balance general</li> <li>32. Elaborar el VPN</li> <li>33. Elaborar el FTR</li> <li>34. Desarrollar un análisis de sensibilidad</li> <li>35. Desarrollar una planificación comercial</li> <li>36. Desarrollar una planificación administrativa</li> <li>37. Realizar indicadores de medición de la gestión</li> <li>38. Revisar.</li> <li>39. Documentación</li> </ol>	<p>1-5. El marco teórico para poder aplicarlo</p> <p>6. La información relevante y factores de influencia importantes.</p> <p>7. Un análisis externo e interno de la empresa</p> <p>8. Un análisis de la competencia dentro de la industria</p> <p>9-10. Conocer profundamente el tema a través de entrevistas y consultas con los expertos</p> <p>11-17. Comprender las necesidades y preferencia de los consumidores meta</p> <p>13. Organizar los datos para poder interpretarlos</p> <p>14. Información sobre la cual se va a trabajar</p> <p>15-19. Resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea.</p> <p>20-23. Determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta</p> <p>30-33. Aplicación técnicas de evaluación económica y financiera.</p> <p>34-35. Obtiene una planificación adecuada para el negocio que ayude a cumplir con los objetivos.</p> <p>36. Mide el desempeño de las actividades realizadas</p> <p>37-39. Trabajo listo para presentar</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>16</p>
2. Diagnosticar la situación actual			
3. Ejecutar una Investigación de Mercado.			
4. Elaborar de la propuesta del plan de negocio con el título empresarial <i>Pará Servitec</i> incluyendo una estrategia de estandarización.			
5. Obtener el trabajo de titulación listo para la presentación			
Total			



## 2.16 Referencias:

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: The McGraw-Hill companies.

Cadena Narváez, P. & Aguilar Torres, A. (2010). *Estudio de Factibilidad para la Implementación del Café du North en la ciudad de Ibarra*. (Estudio previo a la obtención de Ingeniería Comercial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra. Recuperado de <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/142/1/T72388.pdf>

Capdevila, Pol. (2003). *Fórum Café*. Barcelona: Fórum Cultural del Café. Recuperado de <http://www.forumdelcafe.com/biblioteca.php>

Entrepreneur. (2014). *15 motivos del fracaso emprendedor*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/17654-15-razones-para-fracasar.html>

Garzón Flores, C. (2014). *Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia de México. Recuperado de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:rLYk8J7eAG8J:scholar.google.com/+indicadores+de+gestión+&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:rLYk8J7eAG8J:scholar.google.com/+indicadores+de+gestión+&hl=es&as_sdt=0,5)

Laos Sudea, José Aldemar (2006). *Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar*. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/reader.action?docID=10154601>

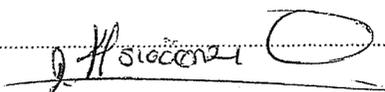
Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de <http://www.generaciondemodelosdenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf>

Palacios, P. M., & Duque, O. E. J. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Colombia: D - Escuela Superior de Administración Pública. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Porras Salazar, D. M. (2010). *Estandarización de Procesos Productivos y su incidencia en la Satisfacción de Clientes en la empresa "Compunet - Salcedo"*. (Tesis para la obtención del título de tercer nivel). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1479>

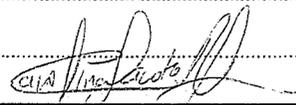
Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23.aed.)*. Consultado en <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=2uCB76CNcDXX29mUHXjf>

#### 2.17 Firmas de responsabilidad



Daniela Katerine Sigüenza Ortiz

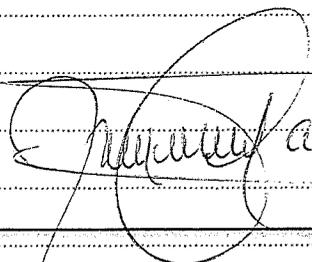
Código: 6361



María Carolina Sacoto Romo

Código: 63283

#### 2.18 Firma de responsabilidad del director



Ing. María Elena Castro Rivera

Directora de tesis

2.19 Fecha de entrega: Viernes, 04 de Diciembre del 2015