



UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR INTEGRACIÓN Y ADUANAS

TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR INTEGRACIÓN Y ADUANAS

**TEMA: “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPORTACIÓN DE UNA
FRANQUICIA ESTADOUNIDENSE STARBUCKS EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR: JONATHAN ISRAEL ARTEAGA GARZÓN

DIRECTOR DE TESIS: HERNÁN AULESTIA

SEPTIEMBRE 2013

QUITO – ECUADOR



Certificación de Tutoría

Por medio de la presente certifico, que el Sr. Jonathan Israel Arteaga Garzón, ha realizado bajo mi tutoría la Tesis de grado titulada: **“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPORTACIÓN DE UNA FRANQUICIA ESTADOUNIDENSE STARBUCKS EN LA CIUDAD DE QUITO”**, la misma que cumple con los objetivos y lineamientos planteados para su ejecución, fundamentada a los requisitos expendidos por la Universidad Tecnológica Equinoccial, para la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior Integración y Aduanas.

Atentamente:

.....

Eco. Hernán Aulestia

Director de Tesis

Declaración de Autenticidad

La responsabilidad del contenido de la presente tesis de grado, corresponde a su autor:

.....

Jonathan Israel Arteaga Garzón

C.I 1719927079

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis amados padres, Edwin y María Cristina, quienes estuvieron presentes, con su cariño y apoyo incondicional en todos estos años de vida universitaria, gracias por ser el mejor ejemplo y modelo para mí.

Y a mis queridos hermanos, mis mejores amigos, Andrés y María Cristina quienes son una gran fuente de alegría, energía y confianza.

¡Gracias! A mi familia y a Dios he logrado cumplir una etapa muy importante en mi vida, la cual me ha ayudado a crecer tanto intelectual como espiritualmente, dándome una base para seguir en mi camino hacia el futuro.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial, a las autoridades de mi facultad y a mis queridos profesores por compartir su ciencia y experiencias, proporcionándome los conocimientos y herramientas para cumplir mis objetivos a nivel personal, académico y profesional.

Quienes me guiaron, me brindó su apoyo para la realización de esta presente tesis.

Me llevo en el corazón momentos inolvidables de esta universidad.

Jonathan Israel

ÍNDICE

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del tema:.....	1
1.2. Formulación del problema:.....	2
1.3. Justificación:.....	3
1.4. Importancia:.....	5
1.5. Objetivos:.....	6
1.5.1. General:.....	6
1.5.2. Específicos:.....	6
1.6. Idea a Defender:.....	7

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Metodología de la Investigación:.....	8
2.1.1. Métodos:.....	8
2.1.2. Técnicas:.....	11
2.2.3. Instrumentos de investigación:.....	11
2.2.3.1. Diseño de cuestionario aplicado a los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito...12	
2.3. Variables e Indicadores:.....	18
2.3.1. Variable independiente:.....	18
2.3.2. Variable dependiente:.....	18
2.4. Definición de la investigación:.....	19
2.4.1. Características del sector:.....	19
2.5. Determinación del universo y tamaño de la muestra:.....	23

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. Definición de franquicia.....	27
3.2. Características de la Franquicia.....	28

3.3. Tipos de franquicias:.....	32
3.4. Partes que intervienen en una franquicia:.....	34
3.5. Contrato de franquicias:.....	34
3.5.1. Definición:	34
3.5.2. Elementos del contrato:.....	35
3.5.3. Características del contrato:.....	36
3.5.4. Obligaciones de las partes:.....	37
3.6. Ventajas y Desventajas de una franquicia.....	38
3.7. Marco conceptual:.....	41

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL DE STARBUCKS

4.1. Antecedentes históricos:.....	45
4.1.1. Misión:.....	47
4.1.2. Visión:.....	48
4.2. Estructura Organizacional:.....	49
4.3. Cartera de productos y servicios que ofrece Starbucks:.....	51
4.4. Características del bien y servicio:.....	53
4.5. Derechos y obligaciones de socios internacionales:.....	56
4.6. Expansión de la marca en el mundo:.....	59
4.7. Principales resultados financieros de la empresa:.....	63
4.8. Perspectivas futuras de Starbucks:.....	67
4.9. Compromisos de Starbucks:.....	71

CAPITULO V

ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Comportamiento del mercado mundial del café.....	73
5.1.1. Valores Macroeconómicos del comportamiento del café.....	77
5.2. El café en el Ecuador:.....	77
5.2.1. Historia de la cadena del café en Ecuador:.....	77

5.2.2. Importancia de la cadena del café en el Ecuador.....	79
5.2.3. Exportaciones de café del Ecuador:.....	80
5.2.4. Cadena Productiva y Principales Involucrados.....	81
5.3. Comportamiento del mercado ecuatoriano de cafeterías:.....	84
5.4. Ciclo de vida de las cafeterías y restaurantes:.....	87
5.5. Investigación del perfil socio económico del consumidor.....	87
5.5.1. Análisis externo del macroambiente.....	87
5.5.1.1. Sector Económico.....	87
5.5.1.2. Clasificación del producto.....	87
5.5.1.3. Importancia económica.....	88
5.5.1.4. Tipo de mercado histórico:.....	89
5.6. Tabulación e Interpretación de datos.....	90
5.7. Expectativas de la implementación de una nueva marca:.....	98
5.8. El Informe final del Cuestionario aplicado a los consumidores del Distrito Metropolitano de Quito.....	105
5.9. Estimación de la demanda potencial:.....	107
5.10. Estimación del Consumo Promedio por Persona:.....	110
5.11. Análisis de la competencia:.....	114

CAPITULO VI

INGENIERÍA DEL PROYECTO

6.1. Capacidad proyectada:.....	120
6.1.1. Capacidad total instalada:.....	120
6.1.2. Capacidad estimada semanal:.....	120
6.1.3. Capacidad proyectada mensual:.....	121
6.2. Requerimientos para el desarrollo del proyecto:.....	122

CAPITULO VII

ESTUDIO DE MARKETING

7.1. Propuesta Mercadológica.....	128
7.1.1. Objetivos de Marketing:.....	128

7.1.1.1. Objetivos financieros:.....	128
7.1.1.2. Objetivos Estratégicos.....	128
7.2. Síntesis del Análisis Situacional.....	129
7.2.1. Fortalezas.....	129
7.2.2. Oportunidades.....	130
7.2.3. Debilidades.....	130
7.2.4. Amenazas.....	130
7.3. Cadena de valor de Michel Porter.....	131
7.4. Macro segmentación:.....	132
7.5. Micro segmentación:.....	133
7.6. Direccionamiento Estratégico de la Franquicia.....	134
7.7. Planes de Acción.....	135
7.7.1. Producto.....	135
7.7.2. Precio.....	142
7.7.3. Plaza.....	144
7.7.3.1. Ubicación geográfica de la cafetería y distribución:.....	144
7.7.3.2. Distribución física:.....	144
7.7.4. Canales de distribución:.....	145
7.7.5. Comunicaciones:.....	145

CAPITULO VIII

ESTUDIO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

8.1. Organigrama estructural Starbucks Quito.....	151
8.1.1. Estructura Funcional.....	152
8.2. Permisos de funcionamiento.....	156
8.3. Marco legal de la compañía:.....	157
8.3.1. Conformación de la empresa:.....	151

CAPITULO IX

ESTUDIO FINANCIERO

9.1. Inversiones.....	159
9.1.1. Inversión Fija.....	159
9.1.2. Inversión Diferida.....	160
9.1.3. Estado de resultados.....	161
9.1.4. Estado de resultados mensual – Primer año operativo.....	163
9.2. Financiamiento.....	164
9.2.1. Tabla de amortización:.....	165
9.3. Pronostico de ingresos.....	166
9.3.1. Consumo Promedio de Productos.....	166
9.3.2. Ingresos Mensuales Proyectados.....	167
9.4. Costos Directos (C.D.).....	167
9.4.1. Proyección de Costos por Persona.....	167
9.4.2. Materia Prima (M.P.).....	168
9.4.3. M.O.D (NÓMINA).....	168
9.4.4. Licencia de Concesión de Funcionamiento.....	169
9.5. Costos Indirectos.....	169
9.5.1. Gastos de Administración.....	169
9.5.2. Servicios Públicos.....	170
9.5.3. Resumen.....	170
9.6. Depreciaciones y Amortizaciones.....	170
9.6.1. Activos Fijos Tangibles Depreciables.....	170
9.6.2. Amortización de Diferidos.....	171
9.7. Proyección de Estados Financieros.....	171
9.7.1. Estado de Rendimientos.....	171

CAPITULO X

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1. Flujo de caja.....	172
10.2. Valor Actual Neto (VAN).....	173
10.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	173

CAPITULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES.....	174
11.2. RECOMENDACIONES:.....	175

BIBLIOGRAFÍA.....	177
--------------------------	-----

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.....	179
--------------------------------------	-----

ANEXOS.....	180
--------------------	-----

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del tema:

El mercado de consumo de café en el Ecuador ha presentado estos últimos años un gran aumento principalmente por el establecimiento y la apertura de nuevas y novedosas opciones a la hora de consumir este producto.

Existen varios tipos de establecimientos que ofertan sus productos al mercado nacional ya sea por franquicia o por licencias, es por ello que la mundialmente famosa y reconocida marca “Starbucks” sería el mejor y principal competidor dentro del Distrito Metropolitano de Quito, es necesario resaltar que el impresionante crecimiento y desempeño de esta franquicia de cafeterías permite pronosticar que la introducción de la marca al Ecuador tendría mucha aceptación. Cabe mencionar que Starbucks abre una cafetería nueva cada día laborable¹; es por esta razón que en el Ecuador no sería la excepción.

Las perspectivas de ventas podrían ser atractivas ya que las licencias y franquicias son actualmente un sistema de comercialización muy eficiente, además que América Latina es un mercado clave y con un alto potencial de crecimiento, Starbucks también no solo está posicionado por preparar café sino

¹ www.starbucks.com.es

también por su calidad de servicio y de capacitación a su personal, lo que generará importantísimos puestos de trabajo al país.²

A partir de un estudio de mercado se determinará la microlocalización del negocio. Starbucks es una marca mundialmente conocida y Ecuador no es excepción principalmente por los jóvenes y personas que están dispuestas a aceptar nuevas propuestas, esta marca también cuenta con varios servicios que serán como un valor adicional del producto.

Se prevé que la perspectiva de aceptación es muy alta en el Ecuador ya que la gente podrá saborear el portafolio de productos en un ambiente diferente, así como también de sus innovaciones propias de la marca que se podrían implementar en el Distrito Metropolitano de Quito, generando fidelización a los consumidores.

1.2. **Formulación del problema:**

- ¿Los establecimientos de alimentos y bebidas que actualmente ofrecen café en el Distrito Metropolitano de Quito, se encuentran en óptimas condiciones y son del gusto de los consumidores?
- ¿Sería más conveniente establecer una licencia o una franquicia de Starbucks en el Distrito Metropolitano de Quito?

² Howard Schulz con Joanne Gordon, **EL DESAFIO STARBUCKS**, 2009, México D.F.

- ¿El sector de cafeterías del Distrito Metropolitano de Quito es muy competitivo?
- ¿Existirán limitaciones o formalidades legales y financieras que se requieran cumplir para el establecimiento de la licencia o franquicia Starbucks?
- ¿El mercado ecuatoriano, particularmente el segmento del Distrito Metropolitano de Quito es beneficioso para la inversión nacional y para la franquicia Starbucks?
- ¿Cuáles serían las fortalezas o beneficios operativos tecnológicos y administrativos que se otorgarán a quienes dispongan de una licencia o franquicia Starbucks?

1.3. Justificación:

El presente estudio tiene como objetivo la introducción de la reconocida marca estadounidense de cafeterías Starbucks Coffee en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito, ya que este sector ha crecido notablemente en los centros comerciales, universidades y lugares concurridos conocidos como zonas rosas.

Starbucks no es famoso únicamente por su café de calidad o por su rápida expansión a nivel mundial, sino también por ofrecer un “tercer lugar”, un lugar en donde los clientes puedan tomarse un tiempo de descanso disfrutando de una buena taza de café y disfrutar de la experiencia Starbucks.³ . Es por eso que en Starbucks se toma en cuenta cualquier detalle, por mínimo que éste sea, reflejándolo en su lema “todo importa”. Desde que los clientes entran a Starbucks se forman una impresión, ya que la reputación de la marca y la calidad del café son dos aspectos fundamentales para la empresa esto dará un nuevo sentido a la capital en el sector de cafeterías. Cada punto de venta está cuidadosamente diseñado para resaltar la calidad de todas las cosas que los clientes miran, escuchan, huelen o prueban. Los cuadros, la música, los aromas, las superficies y el café deben mandar el mismo mensaje para que el cliente se sienta satisfecho y crear así un sentimiento de lealtad a la marca. Cabe mencionar que Starbucks utiliza los mejores cafés del mundo es por ello que a la par puede venir el abastecimiento de café ecuatoriano lo que también repercutirá positivamente en otras empresas ecuatorianas.

Este estudio incluirá un análisis para medir el nivel de aceptación que tendría la marca, la que concluirá si el mercado del Distrito Metropolitano de Quito es propicio para el lanzamiento de la cafetería. El nicho de mercado serán las que están dispuestas a aceptar nuevas propuestas como ya se ha visto reflejado por el creciente número de franquicias internacionales que hemos visto posicionarse en nuestra ciudad. El estudio social y financiero nos

³ www.starbucks.com.es

permitirá tener una visión concreta de lo que instalaremos, se realizará este estudio porque es indispensable medir la factibilidad financiera.

1.4 Importancia:

- La creciente importancia de este modelo de negocios hace que merezca la atención y el interés de muchos sectores económicos para visualizarlo como una alternativa de desarrollo empresarial.
- Las franquicias representan un elemento de comercialización de especial importancia dentro del desarrollo del comercio mundial. Se realizan negocios de franquicias en diferentes productos, de diferentes tipos. Por ejemplo, alimentos, productos químicos, comida rápida, diversión, ropa, tecnología, comercialización, etc.
- Para la economía nacional es positivo ya que una franquicia fortalece el sector empresarial, dinamiza la economía, y es generador de empleo.
- Para un empresario que ha desarrollado su negocio y tiene planes de expansión, la franquicia le brinda la oportunidad de posicionar aún más su marca, incrementar las ventas y aumentar su participación en el mercado.⁴

⁴ <http://www.slideshare.net/rojascorporation/las-franquicias-12770873>

1.5 Objetivos:

1.5.1 General:

Estudio de factibilidad para identificar cuáles son las principales ventajas competitivas y financieras de Starbucks con la competencia, a fin de establecer si es más conveniente en términos de mercado y económicos establecer una licencia o una franquicia dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

1.5.2 Específicos:

- Determinar las características operativas, tecnológicas y administrativas de la firma Starbucks.
- Verificar si este sector es el indicado en términos de impacto social al ser generador de empleo que contribuyan al mejoramiento socio económico de una parte de la población del Distrito Metropolitano de Quito.
- Conocer la factibilidad financiera y de mercado que la marca starbucks puede generar al Distrito Metropolitano de Quito.
- Crear nuevas opciones de alimentos y bebidas (cafetería) en el Distrito Metropolitano de Quito con una marca reconocida a nivel mundial.

- Analizar los índices internacionales de comercio exterior de la franquicia Starbucks y el perfil socio económico de los consumidores del Distrito Metropolitano de Quito en este sector económico.

1.6 Idea a Defender:

¿El establecimiento de la franquicia estadounidense “Starbucks” en el Distrito Metropolitano de Quito es técnica y económicamente rentable para los inversionistas?

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Metodología de la Investigación:

2.1.1 Métodos:

a) Exploratorio.-

(Se la utiliza con la finalidad de tener una mayor comprensión del problema a investigar y generar una visión global de dicho problema)

Para esto se van a realizar entrevistas a los propietarios del establecimiento, personal seleccionado, y a expertos en el tema de franquicias en el Distrito Metropolitano de Quito, para obtener información de carácter primaria, así como, el análisis de datos secundarios, y acercarnos con una idea global, a las respuestas que buscamos con la presente.

b) Descriptivo.-

(Se la utiliza como complemento y verificación de la investigación exploratoria, ya que es la que presenta mayores ventajas para recolectar información y utiliza el análisis de datos cuantitativos)

Proporcionando información en un tiempo reducido, sobre una muestra, que para este caso, proviene de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito y turistas nacionales e internacionales, siendo la de mayor compatibilidad con el estudio investigativo en cuestión.

c) Método Analítico

Nuestro análisis se realiza considerando el sector de las franquicias en toda su estructura productiva especialmente la empresa Starbucks.

Para poder comprender la esencia de un todo, hay que conocer la naturaleza de sus partes.

Nuestro análisis consiste en la desmembración de toda la empresa Starbucks en todos sus componentes, es decir vamos a tratar de descifrar las causas y los efectos que influyen en esta, descomponiéndolo en sus elementos más importantes.

En este documento se va a tratar sistemáticamente a través de varias etapas ascendentes. Empezando por la observación macroeconómica del país y como se ve influido en el sector de franquicias.

Posteriormente descompondremos todos los detalles mediante un análisis FODA, esta es una herramienta de planificación estratégica, que nos ayudara literalmente a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.⁵

d) Método Deductivo

Por medio de este método se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades que permita evaluar correctamente la

⁵ Hernán Auléstia G. Guía Metodológica, Elaboración Plan de Tesis

situación actual y poder pronosticar cómo se verá la nueva franquicia en los próximos años.

Conforme a la conceptualización científica, esta metodología es muy adecuada para la formulación y enriquecimiento del marco teórico relacionado con la realidad de las franquicias de nuestro país.

e) Método Histórico Lógico

Con este método se busca identificar los cambios que ha experimentado la empresa Starbucks durante los últimos años aproximadamente analizando la transformación y desarrollo que ha experimentado en el tiempo.

El método histórico lógico es indispensable para la propuesta de nuevas tecnologías en la franquicia así como de la oferta de nuevos productos.

f) Método Sintético

Este método es la operación inversa del analítico es decir, como en la presente tesis se reunieron las partes o elementos de una jurisprudencia y resoluciones gubernamentales y del sector privado existentes como un todo y separarlos para ser interpretados independientemente en la línea de las importaciones de franquicias.

Al realizar el análisis de las condiciones macro y microeconómicas del mercado de la industria objeto de esta tesis, estamos sintetizando y la síntesis constituye el análisis de cada uno de los elementos abordados en las estadísticas de la empresa Starbucks.

2.1.2 Técnicas:

a) Observación

El método de observación será de gran ayuda, ya que por medio de este se puede establecer el comportamiento y preferencia del consumidor o mercado, al cual pretende dirigirse este establecimiento, es decir, este método brinda la información necesaria, al registrar el comportamiento de nuestros compradores, con el fin propuesto en este estudio investigativo. También podemos realizar observaciones a las acciones que adopte la competencia y al proceso de negociación de los proveedores.

b) Encuesta

Es una técnica destinada a obtener opiniones de un grupo de personas, con comportamientos homogéneos o heterogéneos. La encuesta se realiza mediante selección previa a los encuestados y por varios canales de comunicación como personal (entrevista), postal, telefónica; en todos los casos es necesario elaborar un cuestionario de preguntas precisas y claras de acuerdo al asunto que se va a investigar y los objetivos que persigue la encuesta.

2.2.3 Instrumentos de investigación:

a) Entrevistas y Cuestionarios

En la presente tesis se incorporará como instrumento de investigación como prioridad cuestionarios con preguntas estructuradas y no estructuradas, abiertas y cerradas, dirigidas a los habitantes y turistas nacionales y extranjeros

que llegan al Distrito Metropolitano de Quito cuya finalidad será establecer el nicho de mercado con sus hábitos de consumo.

2.2.3.1 Diseño de cuestionario aplicado a los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito

El cuestionario se diseñó con preguntas cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, y abiertas, las mismas que se realizaron en forma de entrevista personal.

ENCUESTA

1. Seleccione su género:

M. F.

2. Edad:.....

3. Estado civil:

Soltero Casado Viudo Divorciado Otro:.....

4. ¿Cuál es el centro comercial que usted más visita?:

.....

5. ¿Usted consume café?: (Si lo hace pase a la siguiente pregunta)

Sí No

6. ¿Cuál es el café que usted consume?:

Instantáneo De cafetera Gourmet

7. ¿Cuál es su consumo diario de tazas café?:

1 2 3 4 Más de 4

8. ¿Qué actividades realiza mientras toma café?:

Come Fuma Lee Estudia/Trabaja Otros.....

9. De las siguientes opciones. ¿Cuál le haría consumir más café?:

Sabor del café

Mayos disponibilidad

Mejor aroma

Mejor calidad

Precio asequible

10. ¿Cuál es su lugar de preferencia para consumir café?:

En su hogar

E una cafetería/restaurante

En su lugar de trabajo

En su centro de estudios

En casa de parientes o amigos

11. ¿Cuál es su cafetería favorita?:

.....

12. ¿Con cuanta frecuencia visita al mes una cafetería?:

1 vez

2 – 4 veces

5 – 7 veces

8 – 10 veces

Más de 10 veces

13. ¿Cuáles son los días q prefiere ir a una cafetería?:

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Sábado

Domingo

14. ¿cuánto está dispuesto a pagar dentro de una cafetería?:

Menos de 1\$

Entre 1 – 3\$

Entre 4 – 6\$

Entre 7 – 9\$

Más de 10\$

15. Tipo de pago:

Efectivo

Crédito

16. ¿Conoce la marca Starbucks?: (Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, si su respuesta es negativa pase a la pregunta N20)

Sí

No

17. De las siguientes opciones. ¿Cómo conoció la marca Starbucks?:

Visitando otro país

Publicaciones escritas

Programas de TV por cable

Internet

Por medio de parientes o conocidos

18. ¿Cuál es su conocimiento respecto a la calidad de los productos Starbucks?:

Son muy buenos

Son buenos

Son regulares

Son malos

No sabe

19. ¿Estaría de acuerdo con la presencia de la cadena Starbucks en Quito?:

Sí No

20. ¿Le parecería viable que una cafetería internacional se implementará en la ciudad de Quito?:

Si No

21. ¿Cuáles de los siguientes productos son de su preferencia de consumo dentro de una cafetería?:

Diferentes variedades de café

Bocadillos de sal

Café descafeinado en agua o leche

Cappuccino

Postres de dulce

Té helado

Helados a base de café

Espresso

Sándwiches

Espresso light

Té descafeinado

Ensaladas

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los productos de la marca Starbucks?:

0 – 2.49\$

2.50 – 4.99\$

5 – 7.49\$

7.50 – 9.99\$

Más de 10\$

23. ¿Cuántas veces estaría dispuesto a asistir al local Starbucks mensualmente?:

1 vez al mes

1 vez cada quince días

2 veces a la semana

1 vez a la semana

24. ¿Cuál es su preferencia para el funcionamiento del local?:

Restaurante propio

Centro comercial

2.3 Variables e Indicadores

2.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:

El consumo de café en el Distrito Metropolitano de Quito en un punto de venta con diferenciales constituye un mercado potencial muy atractivo el cual hay que comercializarlo de la mejor manera y con los mejores recursos humanos, materiales, tecnológicos que una franquicia internacional de reconocimiento mundial como es el caso de Starbucks

2.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE:

El consumo de café de buena calidad importado en el segmento del mercado del Distrito Metropolitano de Quito y la apertura de la cafetería franquiciada Starbucks que garantizan a mediano y largo plazo una tasa Interna de Retorno Financiera muy aceptable en términos económicos.

2.4 Definición de la investigación:

Para el desarrollo de esta investigación, surge la necesidad de realizar una investigación de mercado, ya que sus resultados permitirán:

- ✓ Determinar la oportunidad de mercado o demanda insatisfecha con respecto a las cafeterías y franquicias internacionales.
- ✓ Establecer el perfil socio económico del consumidor.
- ✓ Determinar el punto de venta para la ubicación de una nueva cafetería internacional.
- ✓ Medir el nivel de aceptación de las bebidas cafeinadas y descafeinadas (café y té) en el Distrito Metropolitano de Quito

Todo esto, con la finalidad de desarrollar una propuesta mercadológica para fidelizar a los consumidores potenciales.

2.4.1 Características del sector:

El Distrito Metropolitano de Quito es la segunda ciudad más poblada de Ecuador con 2'039.789 habitantes según el último censo ecuatoriano, realizado el 28 de noviembre del 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Las parroquias de: Conocoto, Amaguaña, Cumbaya, Nayón, Zambiza, Llano Chico, Calderón, Pomasqui, San Antonio, Tumbaco, Guangopolo, Puembo, Alangasi, La Merced, y Sangolquí totalizan una población real de la ciudad del Distrito Metropolitano Quito en 2`325.043 habitantes.

Población según los censos decenales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Censo nacional	Ciudad (sólo parroquias urbanas)	Población del "Distrito Metropolitano" (desde 1993)
	Población	
25/11/1990	1.100.847	1.409.845
25/11/2001	1.399.378	1.839.853
28/11/2010	1.607.734	2.039.789

La población étnica del Distrito Metropolitano de Quito es marcado por un aspecto diverso, por el hecho de las diversas etnias que conviven en la misma ciudad, mayormente conviven personas de raza mestiza junto a la blanca e indígena entre otras.

Población Económicamente Activa

Definiciones utilizadas en los Censos de Población

Las definiciones utilizadas en los diversos censos de población han sufrido modificaciones aunque, de manera general, para los estudios se ha considerado como *PEA a la población de 12 años y más que normalmente está ocupada o que, estando desocupada, busca activamente empleo.*

Por la especificidad del presente documento y la necesidad de sistematizar una definición que sea aplicable a todo el período de proyección, es conveniente que expresemos las definiciones que a este respecto se han utilizado en los últimos cuatro censos de población y vivienda levantados en el Ecuador:

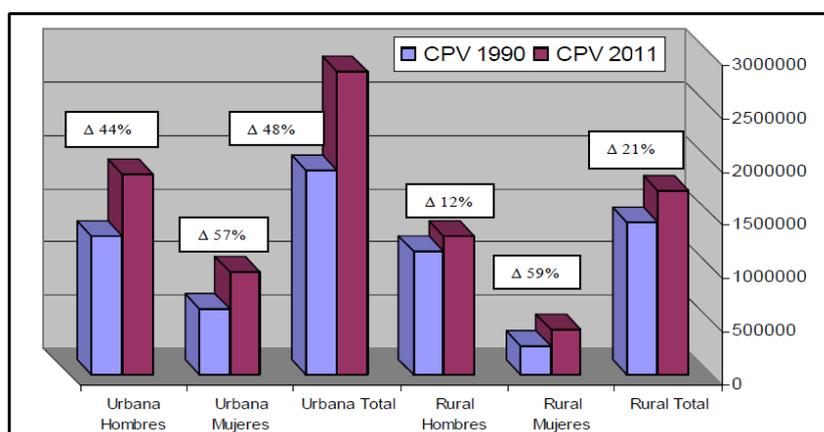
Censo de 1990: El V Censo Nacional de Población investigó a las personas de 8 años y más de edad que, en la semana de referencia censal (19 al 24 de noviembre de 1990) realizaron una o más actividades remuneradas o no, dentro o fuera del hogar, al menos por una hora; y, aquéllas que buscaban trabajo por primera vez. La captación de información desde los 8 años tiene como finalidad conocer el trabajo infantil.

Censo del 2001: El VI Censo Nacional de Población al investigar las características económicas consideró al conjunto de personas de 5 años y más que en el Día del Censo (25 de noviembre del 2001) o en la semana de referencia (25 de noviembre al 3 de diciembre del 2001) en el caso de habitantes de las áreas dispersas, manifestó una de estas posibilidades: durante la semana pasada trabajó (al menos una hora); tenía trabajo pero no trabajó; buscó trabajo habiendo trabajado antes (cesante), o buscó trabajo por primera vez. Conforme podemos apreciar de la información precedente, existen diferencias entre unas y otras definiciones aplicadas en los censos para conceptualizar la Población Económicamente Activa, PEA.

La fundamental diferencia radica en la base de edad que se toma en consideración para definir a la PEA. Mientras las investigaciones censales efectuadas los años 1974 y 1982 establecieron un límite de doce años, el Censo de 1990 consideró desde un mínimo de ocho y en el Censo del año 2001 la condición ocupacional se considera desde cinco años de edad.⁶

⁶ Gordillo Montalvo José, *Evolución y Dinamia de la Población Económicamente Activa*, en Revista Análisis Económico 12, Colegio de Economistas de Quito, Noviembre de 1988, p. 183.

TASA DE CRECIMIENTO DEL PEA



FUENTE: DATOS DE CENSOS DE INEC

Como se puede apreciar en el gráfico la PAE del área urbana de Quito ha crecido desde el censo de 1990 lo que nos demuestra que en la capital existe ahora mas posibilidad de compra y de personas que trabajan que están dispuestas a adquirir un producto Starbucks.

PAE SEGÚN GRUPO DE EDAD

Grupo de edad	CPV 1990 Urbana Total	CPV 2011 Urbana Total
1.- de 10 y 11 años	0,30%	0,15%
2.- de 12 - 14 años	1,81%	1,13%
3.- de 15 a 19 años	8,66%	7,49%
4.- de 20 a 24 años	14,96%	14,59%
5.- de 25 a 29 años	16,35%	14,28%
6.- de 30 a 34 años	14,95%	13,58%
7.- de 35 a 39 años	12,28%	12,31%
8.- de 40 a 44 años	9,15%	10,70%
9.- de 45 a 49 años	6,56%	8,16%
10.- de 50 a 54 años	5,06%	6,35%
11.- de 55 a 59 años	3,62%	4,00%
12.- de 60 a 64 años	2,73%	2,78%
13.- de 65 años y más	3,57%	4,48%
Total	100,00%	100,00%

FUENTE: DATOS DE CENSOS DE INEC

Con estos datos de la PAE podemos determinar que la edad promedio y meta de consumo sería de personas de entre 20 a 39 años aproximadamente.

En el caso ecuatoriano se aprecia también la presencia en la actividad económica y laboral de menores de edad, así como una notable disminución porcentual en ciertos grupos quinquenales de edad, entre las edades de 20 a 39 años, lo cual es un efecto de la emigración internacional, en especial de jóvenes que a la fecha del censo de población del 2011 tenían entre 20 y 24 años de edad, que en número serían un valor cercano a los noventa mil conciudadanos y en proporción más del 23% del total de 377.908 emigrantes ecuatorianos.

2.5 Determinación del universo y tamaño de la muestra

A. Diseño del tamaño de la Muestra

Mercado objetivo

Elementos: Hombres y mujeres de 18 a 64 años de edad que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito, Población Económicamente Activa con un Nivel Socioeconómico Medio Alto y Alto.

Unidades: Principales centros comerciales de la ciudad de Quito

Extensión: Zona Norte

Marco de la Muestra

Ciudad de Quito, Sector Norte: Parroquia Ñaquito

Técnica de Muestreo

Se utilizó:

- La **Estrategia de Muestreo tradicional** ya que seleccionamos toda la muestra antes de iniciar la recopilación de datos.
- **Muestreo sin reemplazo** porque un elemento no se incluyó más de una vez.
- **Técnica de Muestreo Probabilística por Conglomerado**, porque se ha seleccionado un grupo homogéneo a analizar que cumple con las características representativas del Perfil del Consumidor. Previamente se ha aplicado una muestra piloto con la cual se ha realizado una pregunta a los asistentes en el patio de comidas del centro comercial Quicentro Shopping, para tomar las proporciones porcentuales de éxito (p = personas que están dispuestas a ir a la nueva cafetería internacional) y de fracaso (q = personas que no irían a la cafetería).

$$D = p - q$$

Donde D es la diferencia entre proporción muestral y poblacional, lo que constituye el ERROR MAXIMO PERMISIBLE, el cual no puede ser mayor al 5%.

p: Proporción de la muestra

q: proporción de la población

Valor **Z** relacionado con el Nivel de Confianza: 1,96

Los valores de **p** y **q** son parámetros a estimar, para lo cual se tomó una muestra piloto a 30 personas, a las cuales se les preguntó si estarían dispuestas o no a visitar una nueva cafetería internacional si esta existiera en algún centro comercial de la ciudad. Previa a esta pregunta se hizo una “cálculo de datos y estadísticas” al preguntar si toman o no café regularmente (indistintamente si es descafeinado o no). De esta muestra piloto el 73% (22) de las personas que asisten regularmente al Quicentro Shopping SI toman café, mientras que el 27% NO toman café, ni con cafeína ni mucho descafeinado. Referente a las personas que visitarían una nueva cafetería de franquicia internacional ubicada en el centro comercial, el 80% Si asistirían a la Cafetería, y el 20% restante opinó que No asistiría; basándonos en este resultado y en la observación directa, no consideramos relevantes estimar la demanda con esta última pregunta, por lo que solo consideramos los resultados del primer cuestionamiento, que también nos ayuda a delimitar nuestro mercado meta.

Valor de p → 73% proporción de personas que toman café

Valor de q → 27% proporción de personas que no toman café

N → Población de clase media y alta de la ciudad de Quito comprendida entre los 18 a 64 años de edad (según estadísticas del INEC 2012)

- Población de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito: 2'039,789⁷
- Porcentaje de la población entre los 18 y 64 años de edad: 58.43%
- Composición social de la población: alta 8.60%, media 29.20%, baja 62.20%⁸

$$N = 2'039,789 * (29.20\% + 8.60\%) = 771040$$

$$N = 771040 * 58.43\% = 494559$$

$$N \rightarrow 450519$$

Fórmula para determinar la muestra del Universo Finito

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{N * D^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 450519 * 0.73 * 0.27}{450519 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.73 * 0.27}$$

$$n = 300$$

⁷ INEC – Censo Nacional de Población y Vivienda

⁸ IPSA Group Latinoamerican

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1 Definición de franquicia

La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber hacer" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

La franquicia responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones.

La franquicia consigue un mayor acercamiento al consumidor a través de una especialización bien entendida, o sea, centrada en un mejor conocimiento del producto y sobre todo, un mejor servicio y atención al consumidor.

La franquicia es también seguridad, al basarse en la creación de una red de tiendas que sustenta todo un sistema de distribución y que determina el apoyo de cada uno de los componentes de la red-negocio con los otros, todo ello por simples razones lógicas al interesar conseguir mayor fortaleza en el mercado.

La franquicia asegura unos mínimos de rentabilidad, la calidad del producto franquiciado, su originalidad, y los conocimientos que ya posee una de las partes -el franquiciador- que ofrece la posibilidad a otras personas de incorporarse a un negocio que les supone un menor riesgo comercial debido a la citada experiencia que brinda la cadena de tiendas en funcionamiento del franquiciador. Hoy en día las estadísticas nos muestran que los comerciantes que inician su negocio de forma individual, cierran en un 90% antes de un año de vida, frente al 10% de cierres en franquicias.

3.2 Características de la Franquicia

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros países, principalmente de los Estados Unidos. Se han abierto también negocios provenientes de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro país, son empresarios ecuatorianos -o radicados en el Ecuador- que han obtenido un permiso para hacerlo.

También es conocido como franquicia el negocio en sí, el establecimiento que se ha abierto por permiso del dueño del concepto, con ciertas particularidades. Estas particularidades consisten que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, nos referimos justamente a la Franquicia de Formato de Negocio.

El boom internacional de las franquicias de este tipo, es la respuesta a la marcada tendencia de la preeminencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como: el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la franquicia de formato de negocios, supone la obligación del franquiciador de proveer asistencia técnica al franquiciado, el know-how del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado.

La franquicia puede incluir la distribución de productos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Podría significar que el franquiciado sólo deba adquirir dichos productos de aquellas fuentes, so pena de incurrir en violación contractual.

Starbucks comercializa, mediante sus tiendas operadas por la empresa y sus tiendas con licencia, café preparado y en grano, bebidas de café estilo italiano, bebidas frías preparadas, una variedad de productos de comida, accesorios y equipo relacionados con el café, una selección o línea de té, helados y una línea de discos compactos. Starbucks, a través de sus alianzas estratégicas, vende sus productos en diferentes canales de distribución; es así como

comercializa café *frapuccino* y *doubleshot*, además de una línea selecta de helados.

El objetivo de la compañía es ser la marca más reconocida y respetada a nivel mundial. Para alcanzar esta meta la compañía planea continuar su rápida expansión de tiendas y proseguir con el crecimiento de la marca a través de la introducción de novedosos productos y el descubrimiento de nuevos canales de distribución como es el caso de Ecuador específicamente el Distrito Metropolitano de Quito, donde no existe una franquicia o licencia Starbucks registrada.

Este impresionante crecimiento y desempeño merece ser analizado detenidamente. Es importante saber que Starbucks Coffee será una empresa nueva en el Distrito Metropolitano de Quito, la cual, al igual que otras de su ámbito, que distribuyen café. Lo que pocos saben son cuáles han sido las causas de esta expansión tan rápida.

Mucha gente erróneamente asume que Starbucks es una “franquicia” debido a su rápido crecimiento en diferentes mercados, pero la empresa prefiere capacitar a su personal y tener el control en todas sus tiendas a través de otorgar licencias. La gran diferencia entre otorgar una franquicia y una licencia, es que al dar una franquicia no sólo se transmite la marca y los derechos, como en las licencias, sino que además entrega el “*know-how*” o “saber hacer” del negocio o, lo que es lo mismo, el sistema de operación. Para expandir la unidad de negocio, Starbucks apertura locales en mercados existentes y logra posicionarse a nuevos mercados ofreciendo productos de la más alta calidad y Quito será una ciudad con un alto potencial de mercado.

Starbucks mantiene su imagen fresca en estos tiempos lo cual generaría altos ingresos que se proyectarán y calcularán mediante los estudios de mercado y económico financieros. Starbucks no deja nada al azar cuando se trata de abrir una nueva tienda y su localización es estudiada con precisión. A partir de una investigación de mercado se determina en qué lugar de la ciudad se encuentran concentrados los clientes para garantizar que al abrir una nueva tienda ya se tenga un nicho definido.

Las tiendas están localizadas en áreas de alto tráfico y visibilidad dentro de una variedad de lugares, incluyendo ciudades y centros comerciales, edificios de oficinas y campus de universidades. Cuando la compañía selectivamente establece una tienda en un centro comercial, concentra su atención en tiendas que tengan accesos convenientes para los clientes.

América del Sur es un receptor importante del sistema de franquicias y registra un gran potencial de crecimiento. Países como: Argentina, Chile, Brasil, Ecuador, Colombia, Venezuela y México, engloban más de 60 mil puntos de venta propios o franquiciados y una facturación cercana a 30 mil millones de dólares.

De un total de casi 2.000 centrales, 74% de ellas se encuentran divididas entre dos países, Brasil y México, lo que se traduce en diferenciar mercados ya consolidados frente a mercados en desarrollo.

Si nos centramos en el número de establecimientos integrados, tanto propios como franquiciados, del total, más de 72%, se encuentra en Brasil y México. En estos países la media de establecimientos por marca es mucho mayor que en el resto, lo que demuestra que el potencial de crecimiento tanto en nuevas

marcas como en establecimientos es realmente interesante tanto para las empresas franquiciadoras en dichos mercados, como para empresas franquiciadoras europeas y americanas consolidadas en sus respectivos mercados de origen.

En Sudamérica la franquicia ha supuesto un cambio en las estructuras comerciales mediante la introducción de ofertas caracterizadas por su homogeneidad y calidad de servicio.

3.3 Tipos de franquicias:

Existen varios tipos de franquicias tales como:

1.- **Franquicia Comercial** :Es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final, por ejemplo la franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurants, cafés, agencias de viajes.

2.- **Franquicia Industrial** : Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.

3.- **Franquicia de distribución o de producto** : Es aquella franquicia que tiene como objeto la distribución de producto o productos tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Por ejemplo franquicias de ropa, de muebles, etc.

4.- **Franquicia de servicio:** Se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

5.- **Franquicia de Corner:** Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una franquicia de venta de relojes.

6.- **Shop in shop :** Es una franquicia de corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

Las franquicias también se dividen de acuerdo a su estructura y su mercado:

a) **Franquicia individual :** Se le da a una persona con un contrato específico.

b) **Franquicia Múltiple:** Se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.

c) **Franquicia Regional :** Se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.

d) **Franquicia Maestra Internacional:** Se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.

3.4 Partes que intervienen en una franquicia:

En una franquicia participan principalmente dos elementos:

El franquiciador: Es el que inicia la empresa jurídica y económicamente independiente y que con su experiencia ha constatado el resultado del negocio; es el que proporciona a quien quiere convertirse en un empresario exitoso la fórmula (Know-how) comercial consolidada y con muchos años de experiencia en el mercado.

El otro elemento es **el Franquiciado:** Es aquel que toma la decisión de iniciar una actividad empresarial para alcanzar una estabilidad económica y para lo cual adquiere mediante un contrato y por tiempo determinado la marca y la tecnología del negocio inicial.

3.5 Contrato de franquicias:

3.5.1 Definición:

Es un acuerdo de voluntades entre dos nacionales de diferentes de diferentes países, por medio del cual una de éstos le transmite al otro el uso del *Know how* y de su propiedad intelectual, con el fin de explotar económicamente un negocio o empresa dentro de determinada zona o área geográfica.

Se entiende por propiedad intelectual todos aquellos bienes que hacen parte del patrimonio del franquiciante, tales como nombres, marcas y símbolos comerciales, las patentes, los derechos de autor y

los secretos industriales entre otros, los cuales se encuentran protegidos por la ley nacional e internacional.

3.5.2 Elementos del contrato:

La doctrina internacional ha definido o ha agrupado los elementos del contrato de Franquicia así:

- "La propiedad, por parte de una persona, de un nombre, una idea, un proceso o procedimiento secreto, una pieza de equipo especializado y el *Know how* asociado e involucrado en todos ellos. También se adiciona a todos estos elementos la popularidad (*good will*) de que gozan en su medio, algo así como el valor de un fondo de comercio.
- La cesión de una licencia por parte de un propietario de, a nombre de otra persona, permitiendo el uso de tal nombre, idea, proceso o equipo, y el *Know how* y la popularidad involucrados en estos conceptos. Esta licencia implicará necesariamente la existencia de una relación contractual.
- La inclusión en el acuerdo de cesión de licencia de regulaciones y controles por parte del licenciataria relacionados con la operación del negocio.
- El pago de un royalty o regalía por los derechos cedidos y otras contraprestaciones por todo otros servicio que el licenciataria proveerá al licenciado; o aún el pago por abastecimiento de mercancías o productos en exclusividad".

3.5.3 Características del contrato:

1. **BILATERAL:** porque las partes se obligan recíprocamente, la una a transmitir su *Know how*, a prestarle asistencia técnica, permitir el uso de la marca y compartir y propiedad intelectual, y la otra paga un precio por ello, a cumplir con los manuales que se le entreguen y a no revelar el secreto empresarial transmitido.
2. **ONEROSO:** porque existe utilidad para ambos contratantes, donde cada uno se graba en beneficio del otro.
3. **CONMUTATIVO:** porque genera obligaciones equivalentes para ambas partes.
4. **CONSENSUAL:** "los contratos de franquicia nacional e internacional se perfeccionan por el simple acuerdo de voluntades" y por ello, nacen a la vida jurídica con el simple consenso. Sin embargo, para ser oponibles a terceros deben cumplir ciertos requisitos de publicidad.
5. **INNOMINADO Y ATÍPICO:** porque no se encuentra regulado específicamente en una norma jurídica.
6. **ADHESIVO:** porque sus cláusulas son impuestas por el franquiciante en su mayoría sin que puedan ser modificadas unilateralmente por el franquiciatario.
7. **DE EJECUCIÓN SUCESIVA:** porque las obligaciones de las partes se deben cumplir continuamente en el tiempo de duración.
8. **LAS OBLIGACIONES SON DE RESULTADO:** porque las obligaciones deben cumplirse indefectiblemente.
9. **DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL:** porque las partes persiguen un mismo fin que es propender por el éxito comercial del negocio.

3.5.4 Obligaciones de las partes:

DEL FRANQUICIANTE:	DEL FRANQUICIATARIO:
<p>1. Transferir el uso de los derechos de know how y la propiedad intelectual de su negocio en un área determinada.</p> <p>2. Garantizar al Franquiciatario la tenencia, el uso, la explotación económica y el disfrute pacífico de dichos derechos frente a terceros durante la vigencia del contrato.</p> <p>3. Proporcionar la capacitación, el entrenamiento y los manuales técnicos y operativos del negocio al franquiciatario.</p>	<p>1. Pagar el precio o contraprestación por la transmisión de los derechos de uso sobre el know how y propiedad intelectual.</p> <p>2. Usar dichos derechos para explotar comercialmente el negocio bajo las condiciones físicas y geográficas contratadas sin atentar contra los derechos del franquiciante.</p> <p>3. Informar al franquiciante de cualquier afectación o vulneración que pueda sufrir el know how concedido con el fin de hacer valer sus derechos ante terceros.</p> <p>4. Permitir auditoría fiscal, financiera y contable al franquiciante y la inspección del negocio, para que éste supervise y controle que el objeto del contrato y sus obligaciones están siendo debidamente ejecutados por el franquiciatario.</p>

3.6 Ventajas y Desventajas de una franquicia

Las ventajas ofrecidas por las empresas basadas en la franquicia han aumentado considerablemente y entre ellas podemos mencionar:

- Ser dueños de su propio negocio y la posibilidad de crear un gran patrimonio, ya que cuando una persona trabaja para si misma, sus esfuerzos y la recompensa que obtenga es mucho mayor y más rápida.
- Permite dirigir mucho mejor los objetivos económicos y empresariales.
- Se forma parte de un negocio que ya ha sido constatado y rentabilizado anteriormente por el dueño inicial y por el público en general, lo que permitirá reducir el riesgo de iniciar un negocio solo.
- Se obtiene la clave para que el negocio funcione la cual es el " Know - how ", es decir el "saber hacer" exitosamente comprobado en el mercado y que marca la diferencia en el funcionamiento del negocio.
- Desarrollo más rápido y seguro, ya que se ha demostrado que las personas que cuentan con una franquicia alcanzan mucho más rápido ese punto de equilibrio, necesario para lograr la estabilidad a largo plazo.
- Estar garantizado por comercializar con una marca que cuenta ya con un prestigio, aceptación y reconocimiento a nivel nacional e internacional.

- El franquiciado se beneficiará de los nuevos desarrollos en su red y que serán implementados y pagados por el franquiciador, logrando así satisfacer las demandas del mercado.

- Renovación continua y actualización de la franquicia y que corre a cuenta del franquiciador, con el pago de las franquicias a la empresa matriz se les proporciona a los franquiciados la capacidad de implementar mejoras en el sistema y que posteriormente se implementarán en sus negocios.

- Comprar en grupo es más económico. El pertenecer a una franquicia, se obtienen condiciones de compra más favorables, plazos de pago más ventajosos y seguridad al obtener materias primas. Además de que se beneficiará de la información actualizada y completa del franquiciador en cuanto al conocimiento del mercado y del sector al que se dirige.

- Planes de formación inicial y permanente que le dan la posibilidad de trabajar en una actividad sin importar su experiencia previa.

- El franquiciado se beneficia de una marca conocida nacional e internacionalmente y que invierte grandes cantidades en publicidad tanto en prensa como radio y televisión.

- El franquiciado se beneficia de una imagen de marca con facilidades de financiación y de una formación y asistencia por parte del franquiciador.

A todo esto además se le agregan otras ventajas propias de cada franquicias, sin embargo también se deben contemplar **las desventajas de adquirir una franquicia:**

- Al abrir una franquicia se tienen que contemplar y cubrir costos muy altos como el de entrada y el royalty de funcionamiento y publicidad, los cuales no existen en negocios no franquiciados.
- Desacuerdo entre franquiciador y franquiciados en los procesos y métodos que se utilizarán para administrar el negocio.
- El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red, pueden afectar seriamente la imagen y reputación del resto de los establecimientos.
- Los franquiciados no tienen libertad de decisión; están sujetos a las decisiones que tome el franquiciador.
- El franquiciador puede tener el derecho a compra de la franquicia adquirida y a la rescisión del contrato, según las condiciones definidas en el mismo.
- Una deficiente prestación de servicios, asistencia y apoyo del franquiciador, debido a que su interés sea el de captar nuevas franquicias y no atender a los que ya tiene.
- La limitación de recursos que afecten la prestación de servicios.

- Encontrarse con un franquiciador nada ético y que solamente quiera beneficiarse de su dinero, que no tenga los suficientes recursos económico y humanos, poco sólido y nada fiable.

3.7 Marco conceptual:

FRANQUICIA: Bermejo ⁹ conceptualiza a la franquicia como un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente, distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados, en el cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto del franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución directa o indirecta, a utilizar el distintivo y/o marca de productos y/o de servicios, el “saber hacer” y demás derechos de propiedad intelectual.

KNOW-HOW: Es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

Un uso muy difundido del término suele utilizarse en la venta de franquicias, ya que lo que se vende es el "saber cómo". Las franquicias generalmente son

⁹ Corporación Financiera Nacional, diseño y evaluación de proyectos de inversión, Quito - Ecuador

vendidas por países o empresas "avanzadas" que "ya lo han hecho", casi siempre en el campo de los negocios, el saber cómo hacerlo a personas que saben poco del tema se convierte en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa frente a la competencia.

TERCER LUGAR: Es un término creado por Starbucks que quiere decir, un lugar en donde los clientes puedan tomarse un tiempo de descanso disfrutando de una buena taza de café. Es por eso que en Starbucks se toma en cuenta cualquier detalle, por mínimo que éste sea, reflejándolo en su lema "todo importa". Desde que los clientes entran a Starbucks se forman una impresión, ya que la reputación de la marca y la calidad del café son dos aspectos fundamentales para la empresa.

LICENCIA: Una licencia es un contrato mediante el cual una persona recibe de otra el derecho de uso, de copia, de distribución, de estudio y de modificación de varios de sus bienes, normalmente de carácter no tangible o intelectual, pudiendo darse a cambio del pago de un monto determinado por el uso de los mismos. Estos activos son propiedad del otorgante, y pueden ser bienes de propiedad intelectual como una marca, patentes o tecnologías. También pueden ser objeto de licencia otros bienes de carácter intangible como la distribución de obras intelectuales.

PRODUCTO LICENCIADO: Un producto licenciado es aquél que se vende apoyado fundamentalmente en la marca o imagen de otro producto o servicio.

Las marcas, logos o imágenes como las de determinados personajes pueden licenciarse para su uso en productos como ropa, juguetes o productos de alimentación, fabricándose objetos que representan al elemento licenciado o utilizando en ellos las imágenes sujetas a licencia, en la confianza de que las ventas serán mayores que las del mismo producto sin tal imagen.

Los productos licenciados pueden ser una importante fuente de ingresos para los beneficiarios de la propiedad intelectual afectada, aunando la obtención de beneficios sobre los productos elaborados por terceros con la retroalimentación positiva sobre la imagen pública de su propio producto.

FRANQUICIADO: (También llamado franquiciatario) La persona que recibe el derecho de replicar un establecimiento establecido, con el formato de negocios.

FRANQUICIADOR: (También llamado franquiciante) La compañía o persona que entrega, por una tarifa y otras consideraciones, el derecho de usar el nombre de su marca y sistema de operación de negocio

AEFRAN: Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN) Es el organismo que proporciona de información, ayuda y apoyo básica acerca de licencias o franquicias para el establecimiento de alguna marca.

ECUAFRANQUICIAS: es la empresa líder en el desarrollo de **Franquicias en el Ecuador.** Sus integrantes son profesionales con alta experiencia en el

área, ya sea actuando como franquiciantes, licencias, franquiciados, asesores legales y empresariales.

La organización es miembro de The Franchise Center Inc., la primera empresa de desarrollo de franquicias en Latinoamérica.

ACUERDO DE FRANQUICIA: Un contrato escrito detallando las mutuas responsabilidades de franquiciantes y franquiciatario. Es usualmente por varios años y cuando el contrato termina puede ser renovado.

TARIFA DE FRANQUICIA: Un pago para poder iniciar el negocio, por el derecho de uso del nombre, logo y sistema de negocios. Frecuentemente, también es en consideración del entrenamiento inicial, manuales y otras ayudas dadas por el franquiciante antes de que abra el negocio. También llamado "derecho de entrada" o Franchise Fee.

REGALÍA: Es un pago continuo al franquiciante que es pagado periódicamente a través de la duración del acuerdo. En teoría el pago es por compensación por los servicios continuos dados por el franquiciante y como un repago del verdadero valor de mercado de la franquicia

FONDO DE PROPAGANDA: Otro pago periódico continuo a favor del franquiciante, que puede ser un valor estipulado, o un porcentaje de las ventas.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL DE STARBUCKS

4.1 Antecedentes históricos:

Starbucks Coffee Company fue fundado en el año 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zav Siegel. La primera tienda de la marca se abrió en Pike PlaceMarket en Seattle-Washington, Estados Unidos. Starbucks, nombrada así por el primer navegante de la novela Moby Dick de Herman Melville, es el más grande detallista comprador, refinador y vendedor mundial de cafés selectos con cafeterías en Norteamérica, Europa, Medio Oriente, Latinoamérica y el Sudeste Asiático. En el mundo, aproximadamente 40 millones de consumidores visitan una cafetería Starbucks cada semana.

Cuando Howard Schultz se unió por primera vez al staff de la compañía a principio de los años 80, Starbucks ya era una marca altamente prestigiosa y rentable de compra y venta de café en grano y soluble. Un viaje de negocios a Italia, donde apreció la cultura italiana respecto a pequeñas cafeterías situadas a cada paso de la ciudad de Roma, abrió los ojos de Schultz hacia la rica tradición del café espresso. El café espresso se convirtió en un elemento esencial de la visión de Schultz. El compró Starbucks con el aporte de inversionistas locales en 1987. En adición a las cafeterías estratégicamente ubicadas, Starbucks empezó a vender productos de café y té por medio de sus operadores especiales.

Desde 1991, los cafés Starbucks pueden ser encontrados, vía concesión de licencias, en aeropuertos internacionales, terminales de trenes, universidades privadas y supermercados selectos a través de los Estados Unidos. Ahora, los locales Starbucks pueden encontrarse en áreas urbanas y suburbanas alrededor del mundo, así como en muchas comunidades rurales de los Estados Unidos. Adicionalmente, un limitado número de autoservicios en las principales carreteras de los Estados Unidos, proveen de una conveniente alternativa a los consumidores. “Usted recibe más que un café de primera cuando visita un Starbucks, recibe una excelente atención por parte del personal, música de primera y un comfortable lugar de reuniones”, dice Howard Schultz, Presidente de Starbucks. “Nosotros establecemos el valor de comprar un producto en Starbucks gracias a nuestro sólido compromiso con la calidad, creando una relación personal con cada uno de nuestros clientes. Starbucks está devolviendo el amor de América hacia el café, trayendo romance y un fresco aroma de vuelta a la mesa”. Starbucks les ofrece a los amantes del buen café, una selección de granos de la mejor calidad mundial. Los compradores de la compañía viajan alrededor del mundo buscando granos de cafés selectos en Latinoamérica, África, Arabia, y el sudeste Asiático, con el fin de conseguir los mejores granos arábigos

Una vez que se seleccionan los mejores granos, se los lleva a cualquiera de las cuatro plantas tostadoras que posee la compañía, donde profesionales preparan el mejor café con la marca Starbucks, haciendo que el café que pruebe el consumidor sea único por cuanto conserva sus atributos aromáticos y de textura. Adicionalmente Starbucks ofrece una amplia gama de bebidas, té,

agua, pastelillos y en algunos locales, una selección de sándwiches, helados y ensaladas. La mercadería de Starbucks incluye exclusivas máquinas espresso y cafeteras, confecciones únicas, y otros ítems relacionados con el café y el té. Por más de 35 años, Starbucks ha trabajado para convertirse en una de las marcas más reconocidas del mundo. Para marzo del 2012 se registraron 19.435 tiendas Starbucks en todo el mundo, y más de 117.000 trabajadores lo cual la convierte en una de las mejores empresas donde se puede trabajar y además se abren, en promedio, 1 tienda cada día alrededor del mundo.¹⁰

4.1.1 Misión:

La misión de la Compañía es confirmar a Starbucks como el proveedor número uno de café más fino del mundo, al mismo tiempo que mantiene sus principios inquebrantables mientras crece: como lograr clientes satisfechos todo el tiempo, contribuir positivamente en las comunidades y el ambiente, adoptar la diversidad como un componente esencial de la manera en la que se hace negocio.¹¹

Los seis Principios Guía que se presentan a continuación son lo que llama Starbucks “la espina de su compañía”:

- Ofrecer un excelente ambiente de trabajo y tratar con respeto y dignidad.

¹⁰ Extraído del Capítulo 1 del libro “EL DESAFIO STARBUCKS” de Howar Shculz. 2010

¹¹ www.Starbucks.com

- Aceptar la diversidad como un componente esencial de la manera en que hacemos negocios.
- Aplicar las normas de excelencia al comprar, tostar y servir nuestro café.
- Dejar siempre al cliente satisfecho.
- Contribuir positivamente a nuestras comunidades y al medio ambiente.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito.

4.1.2 Visión:

La visión de la compañía es establecer a Starbucks como la marca más reconocida y prestigiosa en el mundo. Para alcanzar esta meta, la compañía planea continuar su rápida expansión con sus operaciones en tiendas de servicio rentables, haciendo crecer sus Operadores Especiales, y seleccionando oportunidades que hagan crecer la rentabilidad de los accionistas de Starbucks por medio de la introducción de productos nuevos y el desarrollo de nuevos canales de distribución.¹²

¹² www.starbucks.com.mx

4.2 Estructura Organizacional:

Junta de Directores (la “Junta”) de Starbucks Corporation (la “compañía”) es la responsable de supervisar el ejercicio de poderes corporativos y asegurarse que los asuntos referentes a los negocios, sean alcanzados de acuerdo a las metas planificadas. La Junta reconoce su responsabilidad para elegir y proveer de continuidad a un gerente ejecutivo que posea el carácter, habilidades y experiencia para alcanzar los objetivos de la compañía, será también responsable de seleccionar a los miembros de la Junta de Directores, quienes deberán poseer experiencia y perspectivas. La Junta deberá estar conformada por no más de 12 miembros, una mayoría que debe cumplir con los requerimientos de independencia que solicita el Mercado de Valores de Nasdaq. La Junta debe reunirse por lo menos cinco veces en cada año fiscal, y podrán tener tantas reuniones en persona o vía telefónica como sean necesarias o apropiadas, de acuerdo al criterio del Presidente de la Junta y del Gerente General. Una reunión de la Junta en cada año fiscal, debe ser dedicada primordialmente a la planificación estratégica de la compañía. La responsabilidad principal de la Junta de Directores de la compañía es la de promover los mejores intereses de la misma y sus accionistas, supervisando su manejo comercial. Los miembros de la Junta tienen dos obligaciones básicas legales con la compañía y sus accionistas:

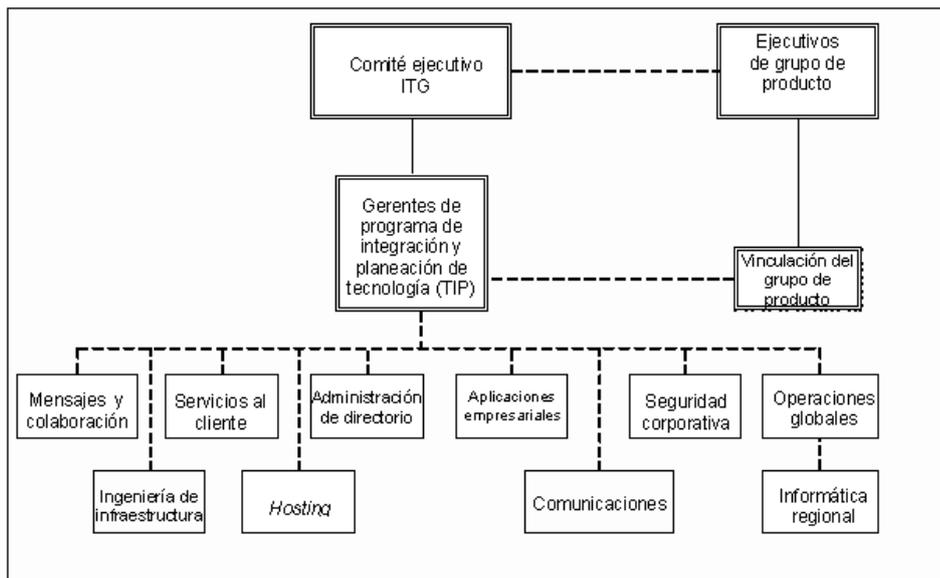
- Los miembros de la Junta ejerciten apropiada y diligentemente, la toma de decisiones y supervisen el manejo gerencial de la Compañía; y
- El trabajo de lealtad, que generalmente requiere que los miembros de la Junta tomen decisiones basados en el mejor interés financiero de la Compañía y de sus accionistas, sin ningún tipo de interés personal.

Los Miembros de la Junta Directiva de la Compañía son los siguientes:

Nombre	Edad	Cargo
Howard Shultz	52	Presidente de la junta de directores
James I. Donald	51	Director de la junta de directores
James C. Alling	44	Presidente de Starbucks Coffee EEUU
Martin coles	50	Presidente de Starbucks Coffee International
Michael Casey	60	Gerente Financiero Administrativo
Paula E. Boggs	46	Secretaria General
Dorothy J. Kim	43	Vicepresidente Ejecutivo
David A. Pace	46	Vicepresidente Ejecutivo (encargado)

Fuente: United States securities and Exchange Commission-Starbucks Corporation. Elaborado por el autor

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Starbucks company España

4.3 Cartera de productos y servicios que ofrece Starbucks:

En la primavera de 1995, el café Frappuccino, una cremosa bebida de café fría fue introducido dentro de la línea de productos de la marca. En el verano de 2004, Starbucks estrena su nuevo Frappuccino Light, que fue creado en respuesta de los requerimientos de los consumidores por un café más “ligero” pero que conserve el mismo delicioso sabor.

En 1996, la North American Coffee Partnership, un *joint venture* (alianza estratégica) entre Starbucks y la Compañía Pepsi Cola, empezaron a vender botellas de Frappuccino listo para tomar. Seis sabores están disponibles en los diversos canales de distribución masiva y en selectas cafeterías de Starbucks. En el 2002, la bebida lista para tomar DoubleShot de Starbucks, entró en competencia fruto de otro joint venture.

En octubre de 1995, Starbucks Coffee y los Helados Dreyer's Grand formaron una alianza estratégica para lanzar una línea de helados preparados a base de café. Para julio de 1996, Starbucks se convirtió en el líder de los helados de café en los EE.UU.

- **Café:** Más de 30 diferentes tipos de preparados simples o mezclados.
- **Bebidas Artesanales:** café mezclado, bebidas espresso frías y caliente, cafeinado y descafeinado preparados, y té Tazo.

- **Mercadería:** una exclusiva línea de máquinas para hacer espresso marca Starbucks Barista, cafeteras y tostadoras antiguas, una línea Premium de chocolate, accesorios de café, discos compactos.

- **Comida Rápida:** pastelillos preparados diariamente, sándwiches y ensaladas.

- **Productos de consumo masivo:** línea de botella para beber de Frappuccino Starbucks, Espresso Starbucks DoubleShot, helados de café Starbucks, granos de café y té marca Tazo en tiendas, Licores Starbucks, y una línea Súper Premium de helados.

- **Tarjetas Starbucks:** las tarjetas inteligentes Starbucks, un valor de marca, sobrepasan el billón de dólares en reactivaciones y recargas desde su introducción en el 2001. Con más de 77 millones de tarjetas vendidas hoy en día, las tarjetas Starbucks continúan creciendo al mismo ritmo que nuevas tiendas se van abriendo alrededor del mundo. Actualmente, estas tarjetas inteligentes se encuentran en tiendas de los Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, Grecia, España, Taiwán, Australia y Tailandia.

- **Portafolio de marcas:** Starbucks Entertainment, Tazo Tea, Ethos Water, Seattle's Best Coffee (el mejor café de Seattle) y Torrefazione Italian Coffee.

4.4 Características del bien y servicio:

El café es el segundo producto más vendido en el planeta, y genera trabajo para más de 25 millones de personas. Se estima que cada año se producen alrededor de 100 millones de sacos de café en el mundo, cada saco pesa más o menos sesenta kilos. (Karaoglu, 2004)

Las cafeterías tienen su importancia social porque han llegado a ser lugares de encuentro, y esto les ha dado un halo de encanto. A pesar de que se han dicho cosas negativas del café respecto a la salud, los nutricionistas consideran que una ingesta moderada de tres a cuatro tazas al día, es totalmente aceptable en personas sanas.

Desde el punto de vista comercial, las cafeterías constituyen una oportunidad de negocio por el bajo costo de la materia prima, y por el margen de utilidad que dejan los productos expendidos en ellas. . Se considera que los mejores sitios para instalar este tipo de establecimientos, son los lugares donde existe un alto tráfico de personas.

Starbucks es una empresa creada en 1985 la cual es la principal comercializadora de café del mundo, estando presente en cincuenta y cinco países a través de sus más de diecisiete mil establecimientos. La empresa compra granos de café que posteriormente procesa y vende a través de sus establecimientos bajo distintas variedades. Pero no es esta su única línea de

negocio, ya que también comercializa té y granizados, merchandising, así como comida fresca tal como sandwiches, ensaladas, pasteles o tartas. Por líneas de negocio, los ingresos de la compañía en el año 2011 fueron: bebidas, 75%; comida, 19%; venta granos de café, 4%; merchadising, 2%.

Cabe señalar que Starbucks está terminando una profunda reestructuración de su negocio, la cual comenzó en el año 2008 con la caída en ventas debido a la reducción del consumo y la aparición de una fuerte competencia. Provocando el cierre de más de seiscientos establecimientos en USA y un crecimiento del negocio mucho más ordenado en los siguientes años. La compañía cotiza en el índice S&P 500 desde el año 1992.

INDICE S&P: El índice Standard & Poor's 500 (Standard & Poor's 500 Index) también conocido como S&P 500 es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Al S&P 500 se le considera el índice más representativo de la situación real del mercado.¹³

Las 6 características claves de Starbucks se basan en:

1. Personalización del producto: La posibilidad de elegir y personalizar el café es un atributo clave que cada vez es más apreciado por los consumidores. Ésta es una particularidad que se aprecia en la cual, además de escribir el nombre de cada consumidor en los vasos de plástico, estos pueden elegir entre

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/S%26P_500

una gran cantidad de opciones para comprar su café.

2. Modelo de expansión inspirado en otro grande: Para el fundador del modelo Starbucks, Howard Schultz, siempre fue clave generar una rápida expansión de la cadena y el modelo por lo que ha admitido que McDonald's ha sido fuente de inspiración para su modelo de crecimiento.

3. Un enfoque Premium: A pesar de inspirarse en otras franquicias consagradas, esta cadena siempre buscó la forma de diferenciarse en su visión. Las tres características más diferenciadoras son: ser muy selectivo con sus franquiciarios, vender productos premium a clientes urbanos de clase media-alta y no hacer publicidad en TV.

4. Ofrecer una experiencia: En Starbucks encontrarás más que el mejor café, personas que da gusto conocer, música de primera y un lugar confortable para compartir con amigos y familiares.

5. Experiencia Starbucks: Starbucks construyó el valor de su marca a través de una experiencia única entorno al consumo de un buen café y el diseño de locales con ambiente confortable, evocando a los pequeños cafés de barrio.

6. Centrar su funcionamiento en el cliente: Desde sus inicios, esta cadena de cafeterías ha tenido como misión construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la mira de que para asegurar el éxito a largo plazo es

esencial fijar la atención en los consumidores. Por lo tanto, para Starbucks el cliente es lo más importante.

4.5. Derechos y obligaciones de socios internacionales:

En sus operaciones especiales vía concesión de licencias, la Compañía demanda experiencia de sus socios locales y supervisa el manejo operativo de las cafeterías hasta que el negocio empiece a desarrollarse. Los socios con licencias son típicos concesionarios master, o sea, pueden tener acceso a un espacio rentable, o poseer excelentes relaciones con potenciales proveedores, además de un profundo conocimiento del mercado local. Como parte de los acuerdos, Starbucks recibe un pago por derecho en el uso de la licencia y regalías por las ventas de café, té, CDs, libros y productos relacionados con ventas en los locales concesionados.

Los empleados que trabajan en locales concesionados, deben recibir una capacitación especializada, además de seguir los procedimientos de atención al cliente que siguen el resto de los locales; el personal administrativo también debe seguir estos procedimientos al pie de la letra, además de llevar la contabilidad de acuerdo a los requerimientos de la compañía.

Personal de la compañía visita al interesado en su oficina u hogar, para conocerlo mejor, pidiéndole que elabore un estudio de factibilidad como este que demuestre la rentabilidad de instalar un local en el lugar seleccionado. Una

vez revisado el documento, el Director encargado de los asuntos internacionales de la Compañía, aprueba la concesión de la licencia, que actualmente tiene un valor de **USD 150.000**, y manda a un equipo legal y técnico para aclarar cualquier detalle previo a la firma de un documento, en donde el socio local se compromete a cumplir con los requerimientos establecidos en el párrafo anterior.

Una vez realizada la firma, el socio local bajo su responsabilidad, se compromete a seguir los lineamientos técnicos y operativos para la construcción o adecuación de un local Starbucks; mientras dure la construcción o adecuación del local, tanto el personal operativo como administrativo debe acudir a las charlas formativas de capacitación para llevar a cabo, de manera efectiva, los procedimientos esenciales de atención al cliente. Estas charlas se dictarían en un local o institución escogido por el socio local.

Otro grupo de comerciantes de Starbucks vendrá para escoger al grupo de proveedores locales de café en grano arábigo, para proceder a la obtención del café que se utilizará en la preparación de bebidas y demás productos relacionados (podría usarse café ecuatoriano). En caso de que la calidad del producto local no satisfaga a los especialistas de la Compañía, la misma se encargará de proveerle de café al empresario local con el que ellos poseen en existencia en una de las cuatro plantas que posee la compañía alrededor del mundo (una está ubicada en México y es la más cercana).

Una vez terminada la obra civil, y establecido el mecanismo de selección proveedores para el negocio , de acuerdo al estudio de mercado realizado por el empresario local, se procederá a definir una lista viable de productos (cafés, té, postres) que se puedan vender en el establecimiento a un precio que este acorde con la economía local de la ciudad escogida.

El punto de venta entrará en operación cuando el personal este totalmente capacitado y pueda brindar una atención especializada y personalizada a todos los clientes, y cuando esté listo para operar de acuerdo a las normas técnicas, administrativas y operativas exigidas por la compañía.

Antes de cumplirse el año fiscal americano, el empresario local deberá tener listo sus estados financieros para exponerlo delante del Director Internacional de la Compañía, demostrando el éxito o fracaso del negocio, los indicadores de rentabilidad, los presupuestos de los próximos tres años, y la planificación estratégica para el siguiente año fiscal. Asimismo, deberá hacer la transferencia de las regalías (en caso de que las hubiera) y pagar por el derecho en el uso de la marca para el nuevo año fiscal.

4.6 Expansión de la marca en el mundo:

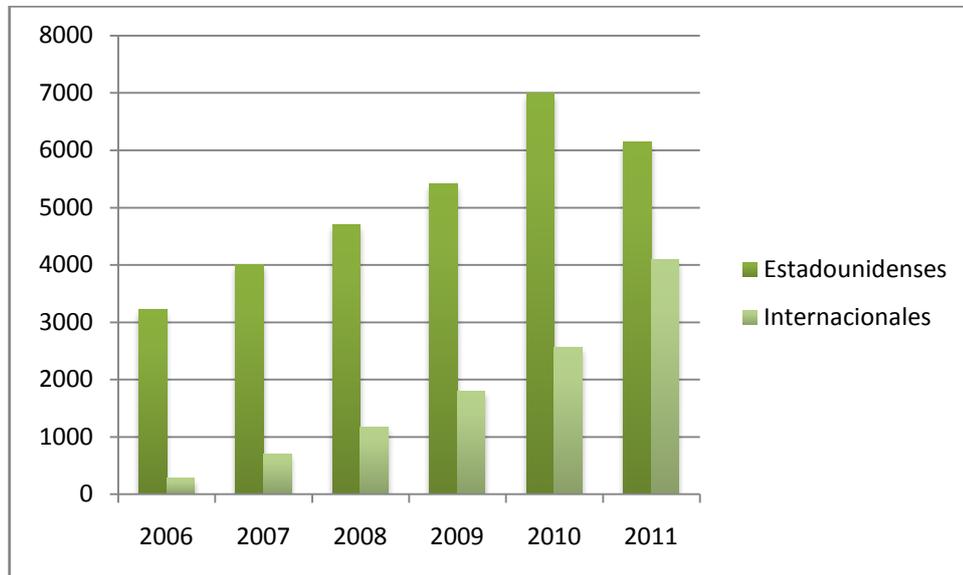
Operaciones especializadas u operadores especiales, llevaron al desarrollo de la marca Starbucks fuera de su ambiente geográfico natural (Norteamérica), a través de innumerables canales. La principal estrategia de Starbucks es llegar a los consumidores en sus lugares de: trabajo, viaje, compra y ocio, estableciendo relaciones con socios prominentes que compartan los valores y compromisos de calidad de la compañía. Estas relaciones toman varias formas, incluyendo acuerdos de licencias, contabilidad en servicios de comida y otras iniciativas relacionadas con el manejo corporativo de la compañía. En ciertas situaciones, Starbucks tiene un porcentaje igualitario en la concesión de licencias operativas. Durante el año fiscal 2011, los ingresos especiales (que incluían regalías y derechos sobre licencias, así como la venta de productos derivadas de las Operadores Especiales), contabilizaron un 15% del total de ingresos netos de la compañía.

Starbucks abrió 596 nuevas cafeterías, concedidas con licencia en los Estados Unidos durante el año fiscal 2010, y para Octubre del 2011, operan 2,435 locales vía licencia. Durante el transcurso del 2010, Starbucks abrió 341 nuevos locales internacionales, incluyendo un primer local en Jordania y las Bahamas. Hasta Octubre del 2011, el Departamento Operativo Internacional de la compañía reportó un total de 1.806 licencias concedidas.¹⁴

¹⁴ El Desafío Starbucks – Howard Shultz – Aguilar - 2010

**LOCALES ABIERTOS AL FINAL DEL AÑO FISCAL
(PROPIOS O FRANQUICIADOS)**

GRAFICO No. 1



FUENTE: Página Web de Starbucks Corporation
Elaborado por el autor

Hasta el 27 de Agosto del 2012, en la página Web oficial de la Compañía, reporta un total de 3.518 licencias internacionales otorgadas, lo cual hace que Starbucks posea 12,142 cafeterías a nivel mundial.

La primera cafetería *Starbucks* ubicada fuera de los Estados Unidos, abrió sus puertas en Tokio en 1996. La siguió otro local en la ciudad de Leeds, Reino Unido. En 1998, mediante la adquisición de la cadena británica *Seattle Coffee Company* que poseía 60 cafeterías en el Reino Unido, se realizó la fusión, cambiando el nombre a *Starbucks*, la empresa amplió sus actividades a nivel internacional. En abril de 2002 Starbucks abrió los dos primeros

establecimientos en Madrid y en julio, otros dos en Barcelona. En 2011 había 75 establecimientos en España. Starbucks en España comenzó como una cooperación entre Starbucks (USA) y Grupo Vips. En 2010 Grupo Vips adquirió el 100% de la empresa común.

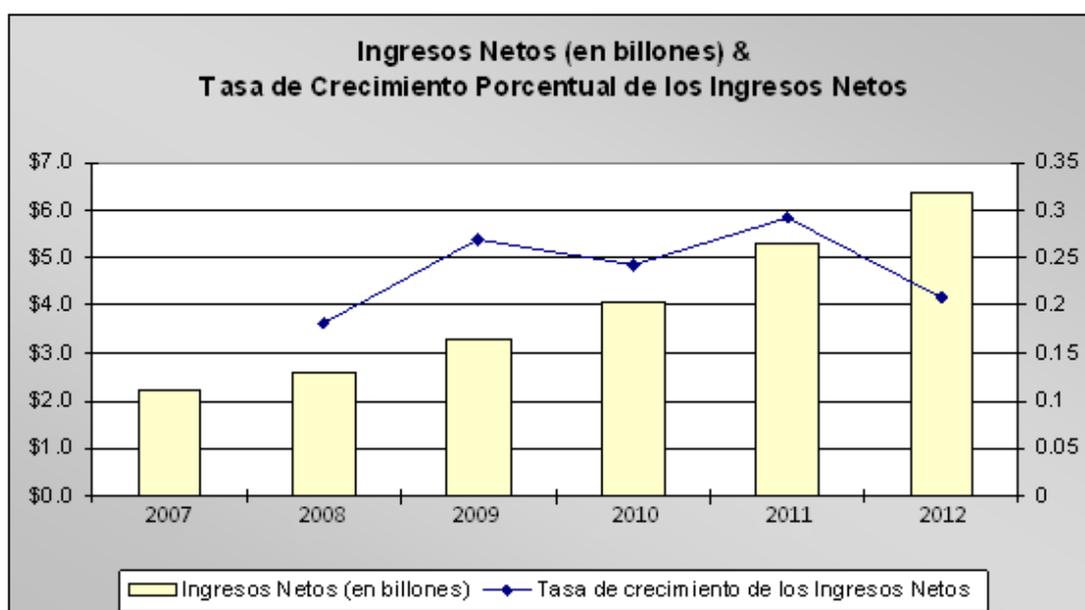
A principios de 2004 el primer establecimiento Starbucks en Francia abrió en la plaza de la Ópera en París. En 2011 había 59 establecimientos en Francia (todos gestionados por el Grupo Vips). En abril de 2003 Starbucks compró otras empresas del grupo, ampliando a 6.400 locales y en el 2006 negoció con la firma *Diedrich Coffee* para la adquisición de sus locales.

El presidente de *Starbucks*, Howard Schultz, ha hablado de la tensión que existe en la compañía debido a su rápido crecimiento y el deseo colectivo de actuar como una pequeña empresa.

En febrero de 2007, *Starbucks* tenía ya 7.521 locales repartidos por todo el mundo: 6.010 de ellos en los Estados Unidos y 1.511 en otros países. Además, la compañía tiene 5.647 empresas conjuntas y licencias, 3.391 de ellas en los Estados Unidos y 2.256 en otros países. Esto hace un total (a febrero de 2007) de 13.168 en todo el mundo.

4.7 Principales resultados financieros de la empresa:

Los principales resultados financieros de la Compañía Starbucks obtenidos y reportados durante el último año fiscal (2012), los detallo a continuación por medio de los siguientes gráficos:



FUENTE: PAGINA WEB DE STARBUCKS CORPORATION

Podemos observar que los Ingresos Netos de la Compañía han ido incrementándose de forma sostenida en cada año, siendo en el año 2007 de USD 2,2 billones, mientras que en el año 2012 fueron de USD 6,4 billones, cerca de tres veces más que lo alcanzado al inicio de los periodos en análisis.

La tasa de crecimiento porcentual en cambio ha sido más variable, al pasar del 27% al 24% en el 2010, volver a subir hasta el 29% en el 2011 (año con mayor crecimiento porcentual en los ingresos netos), y volver a decaer en el último año fiscal al 21%, mayor que en el año 2008, donde el crecimiento de los

ingresos netos fue solo del 18% por efecto de la recesión económica mundial.

En promedio, la tasa de crecimiento porcentual de los ingresos netos es del 24%.

En el siguiente gráfico se presenta el Ingreso Operacional alcanzado por la Compañía durante el ejercicio de los años fiscales 2007 - 2012, siendo en el año 2007 de USD 210 millones, creciendo constantemente cada año, evidenciándose un aumento mayor durante los años 2010 y 2011, cuando los ingresos operativos fueron de USD 607 y USD 781 millones, respectivamente.



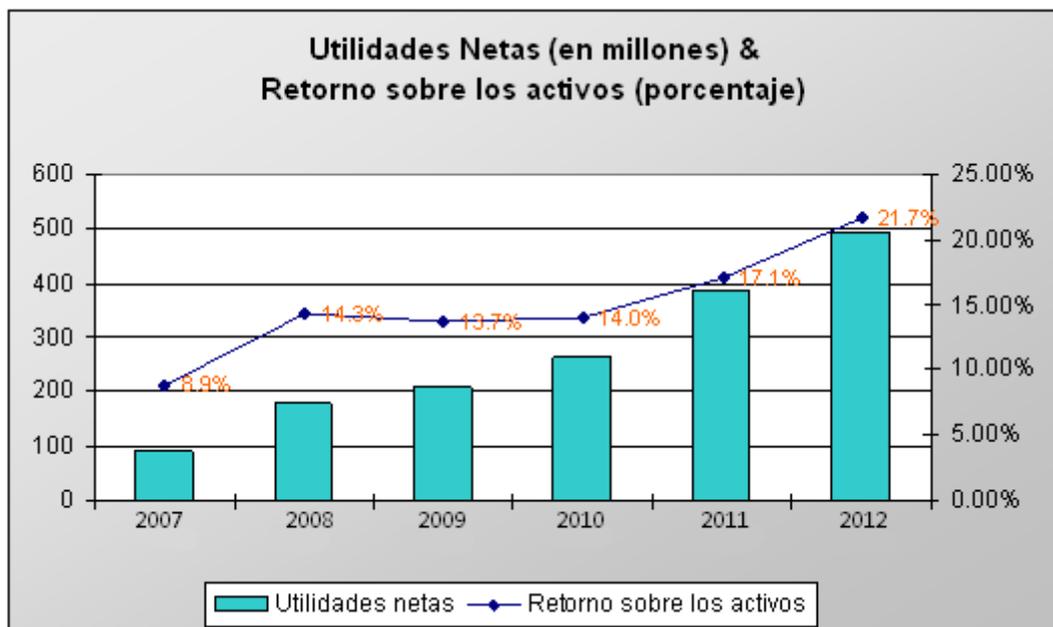
FUENTE: PAGINA WEB STARBUCKS CORPORATION

El Margen Operacional ha sido más variable, pero se mantiene en un intervalo del 9 al 12%, siendo el margen operativo más bajo el alcanzado en el año 2007, mientras que el más alto se alcanzó durante el último año fiscal (2012), guardando una estrecha relación con el Ingreso Operacional reportado en cada

año. El promedio del Margen Operativo durante los últimos seis años para la Compañía se sitúa en el 10.63%

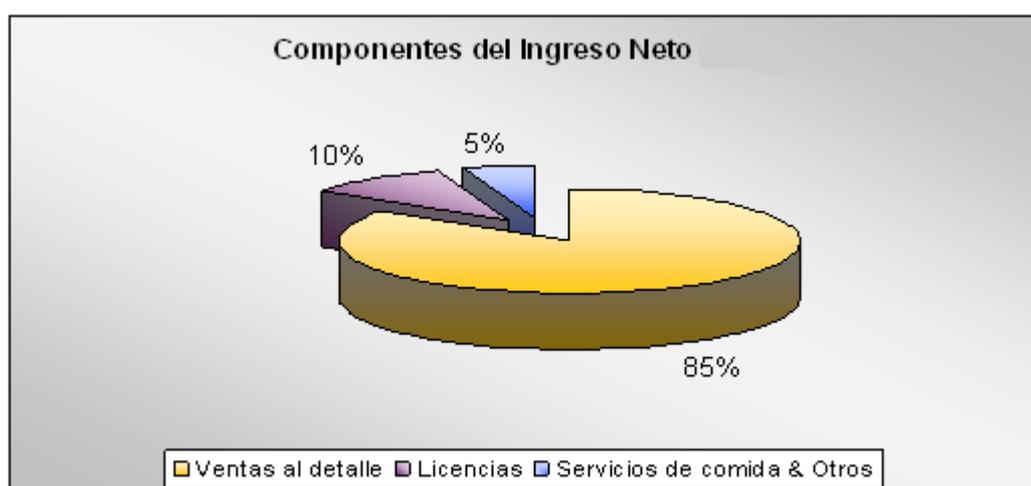
El siguiente gráfico nos muestra el comportamiento de las Utilidades Netas alcanzadas por la Compañía, y podemos observar que las utilidades han ido creciendo año tras año, siendo en el año 2007 de USD 93 millones, en el año 2011 se incrementaron hasta los USD 389 millones, y en el último año fiscal, las utilidades fueron de USD 494 millones.

Un importante índice financiero que se evaluó, junto con las utilidades netas alcanzadas, fue el retorno sobre los activos totales, índice que en el año 2007 fue de 8.9%, mientras que en los años 2008, 2009 y 2010 se mantuvo en un nivel promedio del 13%, para incrementarse en el año 2011 a un 17.1%, terminando en el año 2012 en un 21.7%, lo que genera un promedio de 14.95% de rentabilidad sobre los activos de la Compañía, una tasa sumamente atractiva para el mercado norteamericano.



Fuente: Pagina Web de Starbucks Corporation

El Ingreso Neto en el año 2012 se fundamenta principalmente en las ventas al detalle, a través de los miles de locales propios y concesionados, precisamente la concesión de licencias, junto con las regalías, constituyen el 10% del total de Ingresos Netos, mientras que el 5% restante, es de las ventas por otros productos alimenticios gracias a las alianzas estratégicas que Starbucks posee como mencioné anteriormente, especialmente con la Pepsi Cola.



FUENTE: PAGINA WEB STARBUCKS CORPORATION

Por último, el gráfico que se muestra a continuación nos permite observar que la compañía obtiene el 84% de sus ventas globales de los locales ubicados alrededor de los Estados Unidos, mientras que el 16% restante de sus ventas, las obtiene de sus locales propios y concesionados, vía licencia, ubicados alrededor del mundo. Vemos entonces que el fuerte de la compañía sigue siendo su país de origen, de donde obtiene sus mayores ingresos, aunque el crecimiento en la participación de las ventas de los locales “licenciados” ha crecido paulatinamente durante los últimos años.



FUENTE: PAGINA WEB DE STARBUCKS CORPORATION

4.8 Perspectivas futuras de Starbucks:

Starbucks (SBUX) ha sido uno de los más notables casos de éxito de los últimos años, tanto dentro de los Estados Unidos como respecto a su expansión internacional. La compañía ha logrado marcar tendencia popularizando el consumo de café especializado, ya sea para llevar o dentro de sus locales con características tan específicas. La marca Starbucks es un activo de valor determinante de cara a la expansión de la empresa en los próximos años.

La estrategia de crecimiento de la compañía se basa en dos pilares clave: la expansión internacional hacia mercados con grandes oportunidades de crecimiento, y la introducción de nuevos productos a su oferta en las tiendas establecidas para captar mayor cantidad de clientes y mantener la imagen innovadora de la empresa. Mayor cantidad de tiendas en mercados emergentes y una diversidad más amplia de productos en las tiendas

existentes son los principales vectores de crecimiento para Starbucks. En términos de expansión geográfica, todavía existen enormes oportunidades para la compañía: apenas un 20% de las ventas actualmente provienen de fuera de los Estados Unidos. El mercado estadounidense se encuentra bastante saturado en lo que respecta a la oferta, tanto de Starbucks como de otros competidores, como por ejemplo Mc Donald's (MCD) con sus tiendas de Mc Café o Dunkin Donuts (DNKN), que se ha estado posicionando en el negocio del café en base a sus bajos precios.

A escala internacional, sin embargo, la tendencia al consumo de esta clase de productos se encuentra todavía en su etapa de alto crecimiento y el valor de la marca Starbucks está demostrando su potencial al competir exitosamente en mercados donde las costumbres de consumo de café son diferentes a los gustos estadounidenses, como por ejemplo en diversos países europeos. Los mercados emergentes, además, implican oportunidades muy interesantes para la empresa, considerando que se trata de territorios apenas explotados y donde los productos Starbucks están recibiendo una demanda más que alentadora.

La expansión de la compañía en Asia y Latinoamérica ha sido una experiencia altamente exitosa; en particular, el mercado de China representó una prueba de fuego que Starbucks supo atravesar con éxito en sus etapas iniciales.

Starbucks adaptó los sabores de sus productos a los gustos del consumidor chino mediante el lanzamiento de productos como café saborizado con té

verde, por ejemplo. La popularidad de su marca y la experiencia al cliente que brindan sus locales son hoy en día muy valorados por el consumidor en China, mercado que aún ofrece fabulosas oportunidades de crecimiento. La empresa se encuentra dando sus primeros pasos en otro mercado de gran tamaño como es el de la India, que seguramente representará otro desafío interesante. La cultura de ese país se centra más en el consumo de té que de café y es de esperar entonces que Starbucks deba adaptar su oferta de producto a las particularidades locales. Starbucks encara su expansión en la India mediante una sociedad con Tata Beverages, un fuerte jugador local que podría colaborar con la adaptación del negocio a las costumbres de ese país. En cuanto a la introducción de nuevos productos, la compañía adquirió recientemente al fabricante de jugos Evolution Fresh con el objetivo de incrementar su oferta de estos productos.

Starbucks permanentemente desarrolla nuevos tipos de café para mantener fresca la variedad de sus tiendas e impulsa productos con bajo contenido calórico para adaptarse a la demanda de sus consumidores. Recientemente, la compañía se encuentra experimentando con bebidas alcohólicas como cerveza y vino, las cuales podrían atraer a una mayor variedad de consumidores en caso de resultar exitosas.

Starbucks cotiza a un ratio precio / ganancias de 21.5 veces las ganancias estimadas en promedio para el año que viene. Esta valuación no es para nada

baja en comparación con otras compañías del sector, pero tampoco parece excesiva considerando la performance de la compañía y sus perspectivas futuras. Tenemos un valor estimado de 55 dólares para estas acciones y recomendamos la colocación de stop loss por debajo de los 47 dólares por acción.



FUENTE: NASDAQ

Durante el año en curso, la Compañía Starbucks ha ido creciendo tanto a nivel local (mercado estadounidense), como a nivel mundial, y desea seguir creciendo concediendo licencias y construyendo nuevos locales alrededor del mundo hasta llegar a tener por lo menos 18.000 cafeterías, abriendo nuevos locales en países que todavía no han gozado de la “Experiencia Starbucks” que se encuentran en África, América Central, Sudamérica, Europa del Este y Oceanía.

Además, proseguirá sus campañas de protección al medio ambiente y su asistencia social a los países menos desarrollados, con el regalo de juguetes,

medicinas, ropa y víveres para impulsar la solidaridad en los países en donde está presente comprando café, o donde posea locales propios y/o concesionados.

4.9 Compromisos de Starbucks:

- ❖ **Conduciendo los negocios responsablemente:** Mantienen un compromiso de operar de manera ética priorizando & administrando sus iniciativas en la responsabilidad social empresarial concentrándose en la dirección & ética corporativa, un consejo sobre asuntos emergentes de Starbucks & el comercio sustentable.

- ❖ **Sustentando las comunidades de café:** Motivan a los productores de café a tomar medidas que hagan de sus propios negocios una cosecha sustentable en el café de alta calidad; ítems que incluyen, por ejemplo, el pago premium (pago un 23% más alto que el promedio por el café de alta calidad), los proyectos de desarrollo social o el acceso a créditos.

- ❖ **Responsables con las comunidades & sus clientes:** Para que su calidad sea siempre óptima & la empresa contribuya positivamente a su entorno, las donaciones de Starbucks a diversas instituciones apoyan a las comunidades en catástrofes como también en iniciativas solidarias & educativas no tan solo a nivel local sino que mundialmente se suman a

los detalles en su servicio como las opciones de menú o acuerdos globales que adquieren para ser un aporte en el mundo.

- ❖ **Reduciendo la huella en el mediterráneo:** Su compromiso con el medio ambiente tiene trayectoria. Es así como va evolucionando a medida que el entorno lo necesita & la tecnología lo permite... Es por eso que medidas como la estrategia del cambio climático, los vasos de papel o su estudio en el uso de energía (para disminuirla & optimizarla) promueven la acción colaborativa en el tema.

- ❖ **Entregando un buen ambiente de trabajo:** Starbucks ha sido nombrado 7 veces en la revista "Fortune" como una de las "100 mejores compañías para trabajar". A través de los años la encuesta de visión del partner (que realizan dentro de la compañía para hacer importante el feedback de sus trabajadores & mejorar) se ha elevado el porcentaje de compromiso & satisfacción en sus miembros.

- ❖ **Abrazando la diversidad:** A medida que nuevas tiendas se van abriendo alrededor del mundo el compromiso de aceptar la diversidad se transforma en un principio & componente esencial en cómo se llevan a cabo los negocios... La diversidad en el lugar de trabajo, el entrenamiento sobre la diversidad para ejecutivos & la diversidad de proveedores hacen de su visión empresarial casi una iniciativa de integración.

CAPITULO V

ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Comportamiento del mercado mundial del café

Actualmente el café es una de las bebidas más populares, con más de US\$80,000 millones en ventas minoristas en todo el mundo. Además, la industria del café da el sustento a aproximadamente 25 millones de agricultores en más de 60 países productores de café¹⁵.

El mercado del café siempre ha sido propenso a altibajos, en su mayoría relacionados con el equilibrio entre la oferta y la demanda. En 2001, los precios del café llegaron a su nivel histórico más bajo de US\$0.42 por libra (US\$0.91 por kilogramo), y fluctuaron cerca de este fondo por varios años.

Estas condiciones particulares del mercado crearon un clima de inestabilidad económica que afectó a muchos agricultores y a sus comunidades. Las condiciones actuales del mercado son mucho mejores, como lo demuestran los precios recientes del café cotizado en el mercado “C” de Nueva York (la referencia mundial utilizada por los comerciantes de café). En el año fiscal 2006, los precios mundiales del café promediaron US\$1.04 por libra (US\$2.29 por kilogramo).

¹⁵ Organización Internacional del café

Hay dos especies de café comercialmente viables: *robusta* y *arábica*. El café *arábica* de alta calidad se cultiva en granjas, que van desde pequeñas parcelas familiares hasta grandes fincas, y que se sitúan principalmente entre el Trópico de Cáncer y el Trópico de Capricornio, en zonas de gran altitud.

Esta altitud crea las condiciones climáticas óptimas para el cultivo del tipo de café que se considera de grado especial. Los granos de *arábica* de mayor calidad y costo se venden como café especial, lo cual representa cerca del 10%¹⁶ de las compras mundiales totales de café, incluidas las de Starbucks. Starbucks compra granos de café *arábica* de alta calidad, pagando precios superiores por una calidad superior. Estos cafés se venden bajo las marcas Starbucks, Seattle's Best Coffee y Torrefazione Italia.

En la primera parte de la década de los años 90, la producción de café estuvo dominada por Brasil, Colombia, Indonesia, México y Etiopía¹⁷. De un total mundial de aproximadamente 5.5 millones de TM de café verde, estos países cubrían el 49,8%. Esta situación, que se mantuvo con pocas variaciones hasta mediados de la década, registró un cambio como producto de la participación de Vietnam en los últimos diez años.

Para el año 2000, Vietnam pasó a ocupar el segundo lugar mundial en cuanto a producción, luego de Brasil que continua como líder en este renglón. En

¹⁶ Speciality Coffee Association Of America

¹⁷ Información de la base de datos FAO Stat

consecuencia, se desplazó a países tradicionalmente productores como Colombia, México e Indonesia. Así mismo, es importante mencionar que en la actualidad existen países que están escalando posiciones como son Costa de Marfil, Guatemala, Honduras, Ecuador y Perú.

En el período (2000 – 2010) en el mercado mundial de café se han negociado anualmente un promedio de entre 88 y 91 millones de sacos de 60 kilos, los cuales fueron generados por exportaciones provenientes de unos 50 países. Al igual que lo sucedido en el caso de la producción, la estructura de las exportaciones registró cambios generados por la entrada de Vietnam que en el año 2000 ocupó el segundo lugar como exportador mundial de café después de Brasil, desplazando a Colombia al tercer lugar. En 1991, Vietnam era el décimo quinto exportador, con poco más de la décima parte del volumen que exporta en la actualidad.

La India, Perú y Nicaragua son países que a lo largo de la década pasada mostraron importantes crecimientos en sus volúmenes de café exportados, pero excluyendo al primero, su importancia relativa en el mercado es baja.

El volumen total de exportaciones del período registró una disminución de 79.6 millones de sacos de 60 Kg. en 1991 a 71.0 millones en el 2011. A nivel de países, Brasil mantiene un liderazgo incuestionable entre los exportadores, con

el 26.1% del total en el 2011, frente al 27.4% que registró en 1991. Destacan durante la década pasada el ascenso de la importancia relativa de Vietnam a pasar del 1.7% de las exportaciones en 1991 al 15.2% en el 2011. Por otra parte se presenta el descenso de Colombia al pasar del 19,4% en 1991 al 9.4% en el 2011. Otros exportadores importantes como Indonesia, Guatemala y México mantuvieron una relativa estabilidad en sus exportaciones de café a lo largo del período analizado.

Para el año 2012, Brasil sigue ocupando el primer lugar con una participación del 29,11% del total del café mundial exportado, seguido por Vietnam que posee el 16,38% de participación. Colombia ocupa el tercer lugar con el 11,24% del total de exportaciones mundiales de café en saco de 60 Kg. Vale destacar también a Indonesia que ocupa el cuarto puesto con una participación del 6% en las exportaciones. Entre los cuatro países suman el 62% de las exportaciones mundiales de café. Por el lado de las importaciones, Estados Unidos es el principal destino del café, con alrededor del 30% de las importaciones (de un total de 4'800,000 TM); a continuación figuran Alemania (18%), Francia, Japón, Italia entre otros.

En cuanto a los precios, el mercado presenta una persistente tendencia a la alza, tanto para arábigos como para Robusta, después de que durante los primeros años de esta década, se presentaran los precios más bajos durante los últimos 20 años.

Para septiembre del 2012, las cotizaciones de arábigos se ubican en USD 109.17 por saco (60 Kg.) y USD 53.62 el Robusta. Estos valores representan alrededor del 45% más que los precios promedios del año 2010.

5.1.1 Valores Macroeconómicos del comportamiento del café

Producción mundial total de café (octubre de 2009 a septiembre de 2012):

15,000 millones de libras (7,000 millones de kilogramos)

Total de café comprado por Starbucks (octubre de 2009 a septiembre de

2012): 294 millones de libras (133 millones de kilogramos)

Número de agricultores de café en el mundo: 25 millones

Número de países donde se cultiva café: Aproximadamente 60

Número de países donde Starbucks compró café en el año fiscal 2012: 24

5.2. El café en el Ecuador:

5.2.1 Historia de la cadena del café en Ecuador:

El café se produce en 20 de las 24 provincias del país lo cual denota la gran importancia socioeconómica del sector. La Asociación Nacional de

Exportadores de Café, ANECAFE, estima que en la región costa se siembra 112,000 hectáreas (ha), en la sierra 62,000 ha, en la región amazónica 55.000 ha y en Galápagos 1.000 ha de cafetales. Esta amplia distribución se presenta porque el Ecuador es uno de los 14 países, entre cerca de 60, que tiene producción mixta, es decir, cultiva las especies comerciales arábica (*Coffea arabica*); que es la que la empresa Starbucks busca (*Coffea canephora*). Los arbustos arábigos se pueden encontrar desde el nivel del mar hasta los 2.500 metros de altura (msnm), aunque producen mejor entre 1.000 y 2.000 msnm, en un clima templado, con suelos ricos en nutrientes y precipitaciones estacionales y moderadas y, las plantas de robusta, por el contrario, se pueden hallar en altitudes menores a 1.000 msnm, donde existen suelos bastante pobres en nutrientes aunque las precipitaciones abundantes y frecuentes, en un clima caliente y húmedo promueven un frecuente reciclaje de materia orgánica.¹⁸

La zona de Jipijapa en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado este producto. El café, ha sido uno de los cultivos que se han destacado en las exportaciones agrícolas del país, el mismo que conjuntamente con el cacao y el banano han constituido fuente de empleo y de divisas por décadas para la economía ecuatoriana, dando origen al desarrollo de otras importantes actividades económicas como el comercio, la industria, entre otras.

¹⁸ Café en Ecuador: manejo de la broca del futuro – Pablo Delgado A. – Convenio CFS – Junio 2002

En el siguiente cuadro se presentan los valores de superficie, producción y rendimiento de cada provincia productora de café en el Ecuador durante los últimos diez años.

Ecuador: Superficie, Producción y Rendimiento de café			
Periodo: 2002-2012			
Años	Superficie cosech. Has.	Producción TM	Rendimiento TM/Has.
2002	384,010	148,204	0.39
2003	397,283	190,720	0.48
2004	348,119	87,350	0.25
2005	389,782	48,190	0.12
2006	350,000	80,000	0.23
2007	300,000	70,000	0.23
2008	280,000	70,000	0.25
2009	232,000	55,000	0.24
2010	221,528	50,000	0.23
2011	221,829	44,000	0.20
2012	221,639	43,128	0.19

FUENTE: INEC, MAG, COFENAC

5.2.3 Exportaciones de café del Ecuador:

La evolución de las exportaciones de café por parte del Ecuador durante los últimos años se detalla a continuación:

 EXPORTACION DE CAFÉ DEL ECUADOR POR CALIDAD AÑOS - 1992-2012 <small>SACOS DE 60 Kg.</small>								
AÑOS	ARABIGO		ROBUSTA		INDUSTRIALIZADO		TOTAL	
	SACOS	DOLARES	SACOS	DOLARES	SACOS	DOLARES	SACOS	DOLARES
1992	412.183,00	25.725.020,51	665.797,00	38.231.522,78	376.304,17	17.970.123,08	1.454.284,17	81.926.666,37
1993	779.276,00	53.655.523,30	559.279,00	31.043.022,05	433.004,50	27.681.622,88	1.771.559,50	112.380.168,23
1994	1.402.018,00	279.584.151,27	522.256,00	86.249.431,94	571.312,50	45.445.938,88	2.495.586,50	411.279.522,09
1995	769.947,00	112.580.946,24	581.301,50	72.255.993,96	584.985,50	58.408.292,30	1.936.234,00	243.245.232,50
1996	627.739,50	78.310.284,92	542.586,00	45.616.380,06	346.794,00	29.644.431,05	1.517.119,50	153.571.096,03
1997	263.594,50	51.443.323,22	445.846,00	33.057.242,03	348.102,50	29.302.901,63	1.057.543,00	113.803.466,88
1998	191.390,70	24.974.929,21	477.149,06	40.813.052,34	411.407,02	33.899.936,86	1.079.946,78	99.687.918,41
1999	304.107,05	30.480.367,88	375.616,20	26.725.641,89	310.241,52	21.264.464,43	989.964,77	78.470.474,20
2000	201.627,52	17.300.239,79	163.775,00	6.588.201,72	330.624,25	21.593.505,98	696.026,77	45.481.947,49
2001	222.388,94	11.758.098,16	170.868,76	3.697.668,68	363.113,98	28.749.471,10	756.371,68	44.205.237,94
2002	144.204,91	8.699.191,43	74.954,98	2.032.164,26	359.381,84	31.885.567,07	578.541,73	42.616.922,76
2003	122.629,83	7.967.890,00	84.808,43	3.140.090,37	416.952,25	36.931.657,03	624.390,51	48.039.637,40
2004	149.107,41	11.737.842,03	72.958,57	2.626.891,22	483.661,95	44.832.085,61	705.727,93	59.196.818,86
2005	120.000,63	13.799.101,14	277.724,72	15.278.426,62	597.072,19	59.417.476,90	994.797,54	88.495.004,66
2006	196.956,80	24.342.126,86	230.091,63	16.859.509,56	601.483,15	63.574.714,10	1.028.531,58	104.776.350,52
2007	147.375,71	19.186.477,21	95.625,02	10.238.466,54	749.189,18	93.971.782,86	992.189,91	123.396.726,61
2008	59.575,46	9.705.292,79	65.894,82	7.582.265,35	748.608,86	108.292.972,20	874.079,14	125.580.530,34
2009	136.064,08	20.821.332,09	300.014,94	26.168.766,95	690.642,66	99.036.730,36	1.126.721,68	146.026.829,40
2010	184.398,41	39.852.130,64	210.903,44	20.900.801,38	806.048,49	111.983.813,09	1.201.350,34	172.736.745,11
2011	199.437,70	61.029.322,73	407.789,06	57.464.642,85	939.111,51	151.427.866,51	1.546.338,27	269.921.832,09
2012*	114.180,55	24.901.241,61	359.311,63	50.558.417,80	1.097.452,18	198.440.131,58	1.570.944,36	273.899.790,99

FUENTE: CERTIFICADOS DE ORIGEN

FUENTE: Registros de Exportadores.-

*: Datos provisionales mes de Diciembre.-

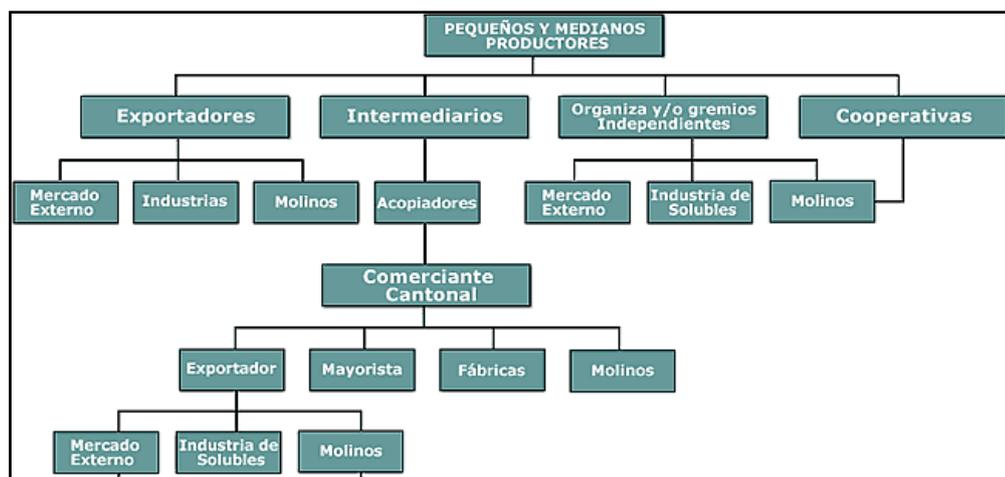


5.2.4 Cadena Productiva y Principales Involucrados.

La cadena del café en el Ecuador involucra a los productores primarios, comerciantes, industriales, exportadores, ONG's, entidades de investigación, proveedores de servicios, etc.

En el siguiente gráfico podemos apreciar que son los pequeños y medianos productores de café los que abastecen tanto al mercado externo (exportadores, organizaciones, gremios), como al mercado interno (intermediarios, cooperativas).

ESTRUCTURA DEL CAFÉ EN EL ECUADOR



Los exportadores no solo abastecen al mercado externo, sino también a las grandes industrias y molinos nacionales. Los intermediarios abastecen a los acopiadores quienes a su vez se encargan de proveer a los comerciantes cantorales. Estos también venden café a los exportadores, a los mayoristas, a las fábricas y a los molinos.

Mientras tanto, las organizaciones y gremios se encargan de abastecer al mercado externo, a la industria nacional de solubles (son los únicos que les abastecen), y a los molinos, quienes también reciben café de las cooperativas de producción. Como sucede en muchas grandes industrias del país, por lo general son los intermediarios y mayoristas los que reciben los mayores márgenes de ganancia en desmedro de los pequeños y medianos productores.

Con la implementación de la licencia en el país, Starbucks se encargaría de comprar café arábigo directamente a los pequeños y medianos productores, bajo ciertos parámetros de calidad exigidos por la misma, eliminando a los intermediarios en el proceso de compra y pagándoles un precio de acorde al mercado internacional, que por supuesto, muchas veces es mayor a lo que actualmente pagan los intermediarios a los pequeños y medianos productores de café ecuatoriano.

ECUADOR: PRECIO DEL CAFÉ PAGADO AL PRODUCTOR												
MES	ARABIGO (quintal de café verde)						ROBUSTA (quintal de café pilado)					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<u>Enero</u>	32	24	32	32	90		14	8	20	29	52	140
<u>Febrero</u>	32	23	32	35	100	80	14	8	21	29	59	140
<u>Marzo</u>	32	25	30	38	115	80	13	11	21	30	65	135
<u>Abril</u>	29	27	30	43	85	85	13	12	21	30	58	140
<u>Mayo</u>	32	25	33	44	90		13	12	22	30	64	
<u>Junio</u>	29	25	31	51	100		13	12	21	30	60	
<u>Julio</u>	27	25	31	60	95		12	12	21	30	53	
<u>Agosto</u>	25	23	32	50	95		11	11	23	28	49	
<u>Septiembre</u>	26	28	33	60	85		10	13	25	30	35	
<u>Octubre</u>	23	31	32	60	80		8	14	27	30	39	
<u>Noviembre</u>	22	34	31	60	90		8	16	28	30	42	
<u>Diciembre</u>	23	34	32	71	90		8	17	27	36	45	
<u>Promedio</u>	28	27	32	50	93		11	12	23	30	52	

Enfocándonos en el café arábigo, el cual es el único que va a adquirir la franquicia por su calidad superior, el precio del mismo a partir ha tenido un incremento sostenido por quintal.

La COFENAC estima que Manabí seguirá siendo la provincia productora más importante del país, especialmente de café arábigo, con una participación del 21% en la producción global nacional, teniendo a su haber 70.000 Has. de café arábigo, con una producción estimada de 185.000 quintales.

Otra provincia muy importante en la producción de café arábigo es Loja, con 29,552 Has. y una producción estimada de 130,820 quintales de café. Las provincias orientales de Sucumbíos y Orellana producirían en cambio mas café robusta que arábigo.

El Oro, Guayas, Los Ríos y Bolívar son las otras provincias que planean producir elevadas cantidades de café arábigo, por lo cual, de acuerdo a estas estimaciones realizadas por la COFENAC, quedaría abastecido tanto el

mercado interno como externo, haciendo posible la implementación técnica de la franquicia Starbucks en el país.

5.3 Comportamiento del mercado ecuatoriano de cafeterías:

Las cafeterías y restaurantes del Distrito Metropolitano de Quito han tenido un gran impacto, la primera franquicia fue “Sweet & Coffee”, creada hace veinte años aproximadamente. Esta empresa ofrece un variado portafolio de pastelillos de dulce y sal, además de cafés, humitas, chocolates, jugos de fruta, y una variedad de panes. Al parecer esta empresa no se ha renovado en estos años, sus consumidores son personas, mayores de edad.

A finales de los años 70, junto con la inauguración del centro comercial Iñaquito, se abrió en la ciudad 1 nueva cafetería-restaurante: Café Casa Tosi este lugar ofrecía una variedad de bocadillos, platos fuertes, bebidas (no alcohólicas), y cafés tradicionales (café tinto o en leche).

Posteriormente, en los años 90, se inauguró el Quicentro Shopping, con ello se creó Sweet&Coffee y Juan Valdez y con estos el surgimiento de los establecimientos de comida rápida: Dunkin Donuts y Subway, que también vendían variedad de cafés en sus locales. Pero la especialidad de Sweet&Coffee no son las donas, ni los sándwiches, sino los cafés, que los expende de diversos tipos, fríos o calientes, acompañados de bocadillos de sal

o de dulce, que han contribuido a posicionarse en la ciudad como una cafetería de calidad y buenos precios.

En 1998, apareció la competencia directa más fuerte para esta marca, la franquicia local El Español, que su principal diferencial es ser un café-bar donde se vende variedades de café así como de bebidas alcohólicas, en un ambiente que genera bienestar y confort. Sus tiendas están ubicados principalmente en: Plaza de las Américas, Centro Comercial Iñaquito, Quicentro Shopping, Centro Comercial El Jardín, etc.

Con la recuperación económica el país, en los últimos cuatros años se incorporaron otros sitios de cafetería-restaurantes, podemos mencionar: Anderson Express, Café Concert Mozart, Café Piazzolla, Cafetería Café-Cito, Cafetería El Mosaico, Cafetería Liblanc, Mil Delicias Café Restaurante, Nostalgia, El Toque de Nella, Sofieri Café Restaurante, y Café-Bar Liverpool. La mayoría de estos locales están ubicados en la zona rosa de Quito.

La empresa multinacional Nescafé, ubicado sus puntos de venta en los principales centros comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, han tenido un gran impacto. Respecto de la franquicia McDonalds, que en julio del 2006, creó el local McCoffee en el centro comercial Iñaquito que ha tenido un éxito satisfactorio. Esta cadena piensa expandir su línea de cafés en sus otros locales ubicados en puntos estratégicos de la ciudad lo cual lo ha hecho como la nueva apertura del nuevo local junto al hotel Marriott.

El incremento notable de cafeterías-restaurantes en la ciudad de Quito se debe también a la alta demanda de bebidas cafeinadas, frías o calientes, al

incremento en el consumo per cápita de café, y al mejor poder adquisitivo de los Quiteños, sobretodo de las clases medias y altas, lo que se puede observar en el lleno completo (en horas de almuerzo y merienda) de las dos cafeterías actualmente posesionadas en el mercado quiteño, Mccafé y Sweet&Coffee.

Las grandes ciudades de nuestro país han sabido aprovechar la preferencia que han desarrollado los consumidores por el café, por lo que estas ciudades cuentan con grandes cafeterías que se han especializado en la preparación de distintos tipos de café de calidad, por lo que se encuentran en condición de satisfacer a los clientes más exigentes y de atraer a consumidores potenciales, estas cualidades han sido percibidas por los consumidores ya que a diario se pueden observar a grandes cantidades de extranjeros visitando estos lugares.

Según el INEC el número de establecimientos que ofertan servicios de cafetería y restaurante en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2011 es de 941.

Pichincha ocupa el primer lugar respecto a número de establecimientos que prestan este servicio. Cabe resaltar que el Distrito Metropolitano de Quito es una ciudad altamente turística, en el año 2011 ingresaron aproximadamente 1.141.037 turistas.

La aceptación de cafeterías por parte de la población quiteña, hace que Starbucks sea aceptada tanto por personas propias del país como extranjeras, principalmente por la marca que es sumamente conocida y por la aprobación que esta tiene.

5.4 Ciclo de vida de las cafeterías y restaurantes:

Las cafeterías-restaurantes del D.M.Q se encuentran en la etapa de crecimiento debido al aumento en las ventas, lo cual ha contribuido a la implementación de nuevos locales; sin embargo de la poca promoción de la existencia de estos, el número de consumidores aumenta, lo que estimula a nuevos competidores a participar de este mercado.

5.5 Investigación del perfil socio económico del consumidor.

5.5.1 Análisis externo del macroambiente

5.5.1.1 Sector Económico

El sector económico en que se va a incursionar en el presente proyecto es el de Servicios, específicamente en el sector de alimentos, bebidas y restaurantes.

5.5.1.2 Clasificación del producto

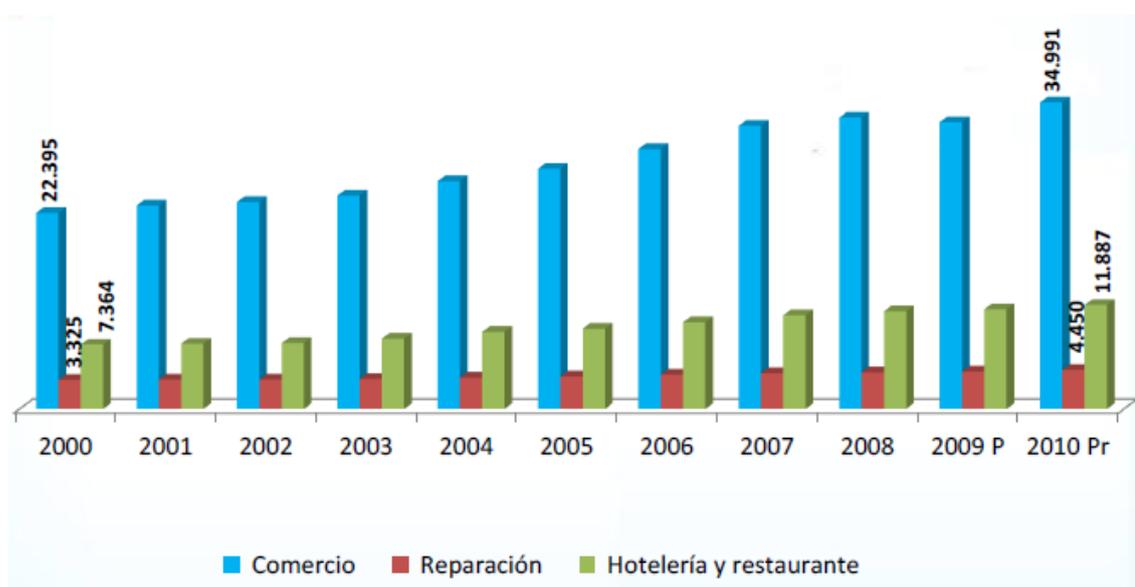
La compañía estadounidense Starbucks Coporation, en alianza con inversionistas privados ecuatorianos, brindará un servicio de venta de alimentos, especialmente de una amplia variedad de bebidas calientes y frías

de cafés, como expreso, capuchino, frapuchino, americano, entre otros; así como de té, sándwiches, ensaladas, postres de café, helados de café, bocadillos de sal y dulce.

5.5.1.3 Importancia económica

Para desarrollar un análisis de la importancia económica del sector de restaurantes, debemos considerar las estadísticas publicadas por el Banco Central del Ecuador, incluidas en la sección “Hotelería y Restaurantes”.

PIB sector de hotelería y restaurantes:



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Como podemos observar, el sector analizado ha presentado una tendencia estable en los últimos 11 años. El sector de “Hotelería y Restaurantes”

presenta un promedio de generación de USD 400 millones de dólares anuales, con una participación promedio del 7.00% frente al PIB total, con una tasa de crecimiento promedio del 3.1% anual.

Podemos concluir que de acuerdo a los datos estadísticos a partir del año 2000, las cifras no sólo se nivelaron comparativamente en relación a la década de los 90, sino que las superaron, con tendencia a incrementarse en los próximos años, siempre y cuando las condiciones generales de la economía ecuatoriana o del mundo no presente variaciones importantes, como fue el caso de la crisis económica mundial del 2008 y 2009

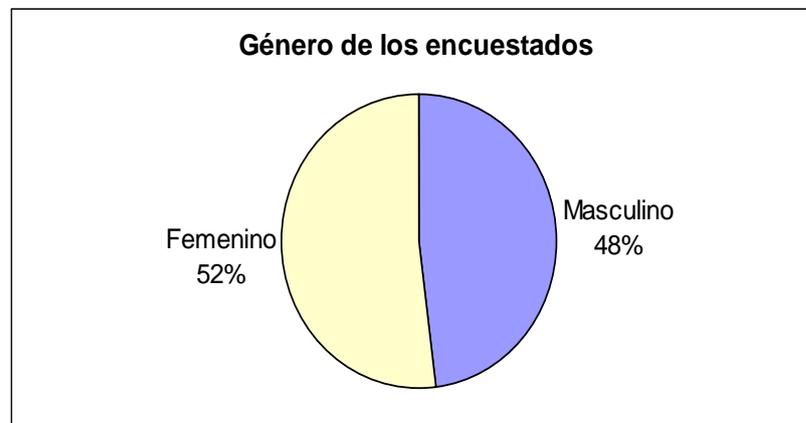
5.5.1.4 Tipo de mercado histórico:

El mercado de Restaurantes donde pretende incursionar este proyecto es de libre competencia, cuya característica es que existen muchos agentes económicos que no ejercen un control sobre los principales factores de mercado, existe interdependencia en la movilidad de recursos y se tiene acceso a información, por lo que no presenta dificultades para entrar o salir del sector.

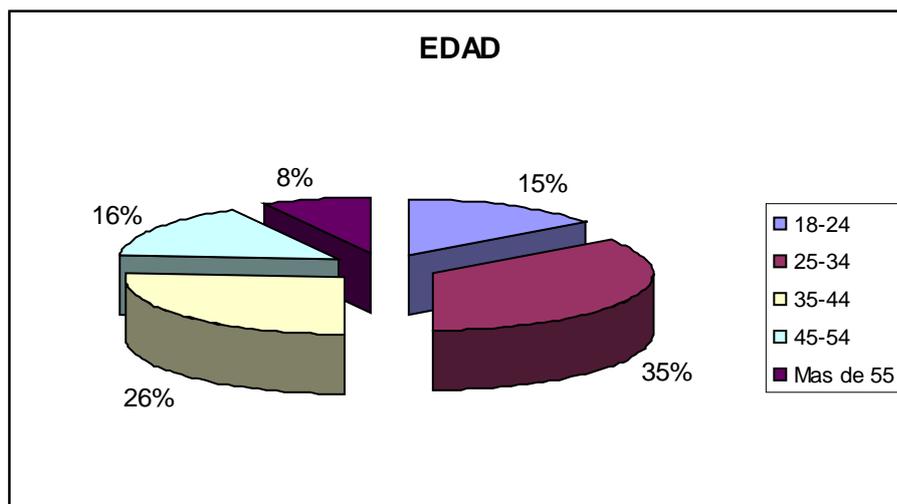
5.6. Tabulación e Interpretación de datos

Luego de definida la muestra piloto se procedió a realizar la encuesta a 300 personas del Distrito Metropolitano de Quito.

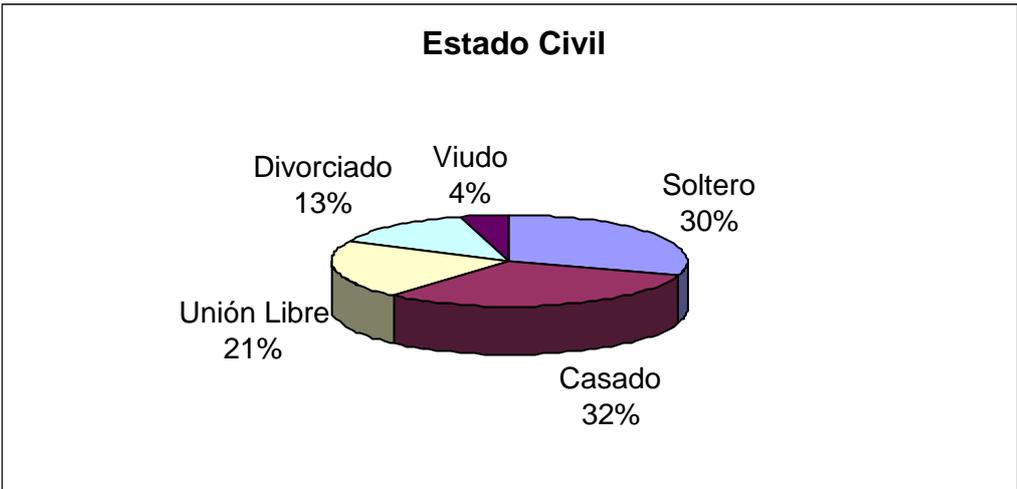
Una vez procesados los datos de las encuestas finales, se conoció como características de las personas encuestadas lo siguiente:



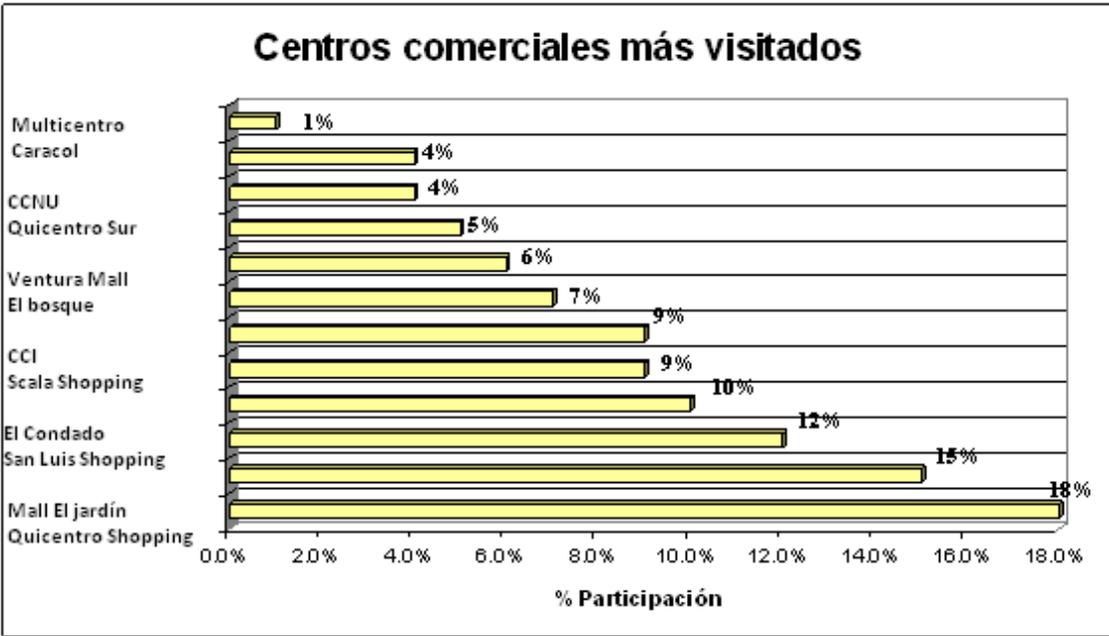
El porcentaje de mujeres encuestadas fue ligeramente superior al de hombres.



El mayor porcentaje de personas encuestadas (77%) oscilan entre las edades de 25 a 54 años.

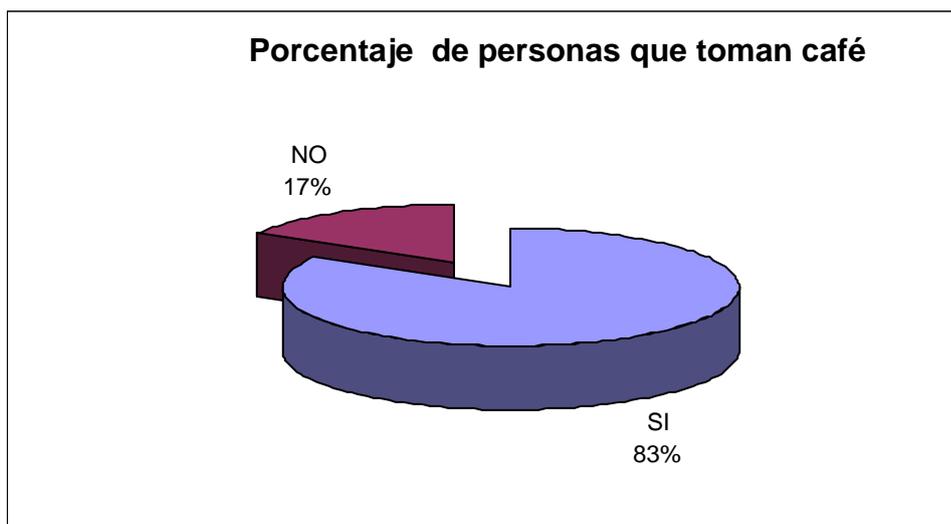


De las personas encuestadas, el 32% son casados seguidos de un 30% de personas solteras, mientras que el restante número de personas viven en unión libre, son divorciados o viudos.

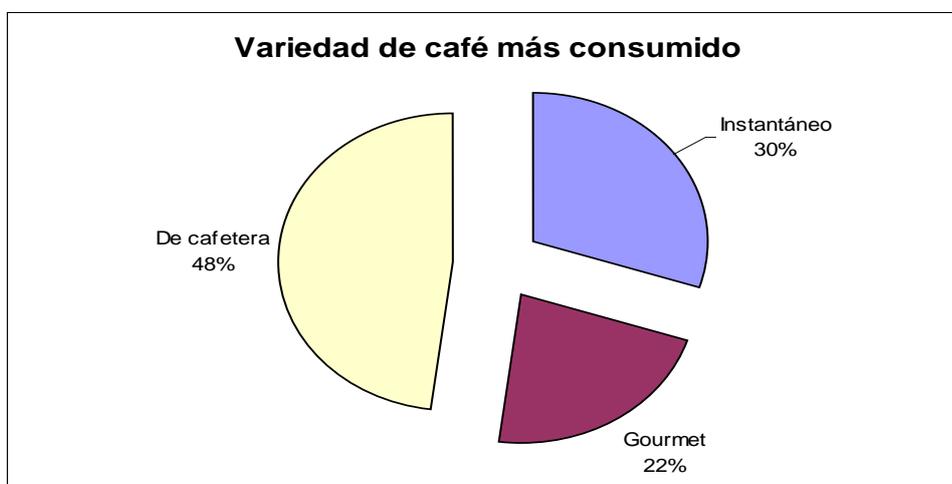


El centro comercial más frecuentado por el 18% de los encuestados es el Quicentro Shopping, mientras que el segundo en preferencia fue el Mall el Jardín, con el 15% de aceptación.

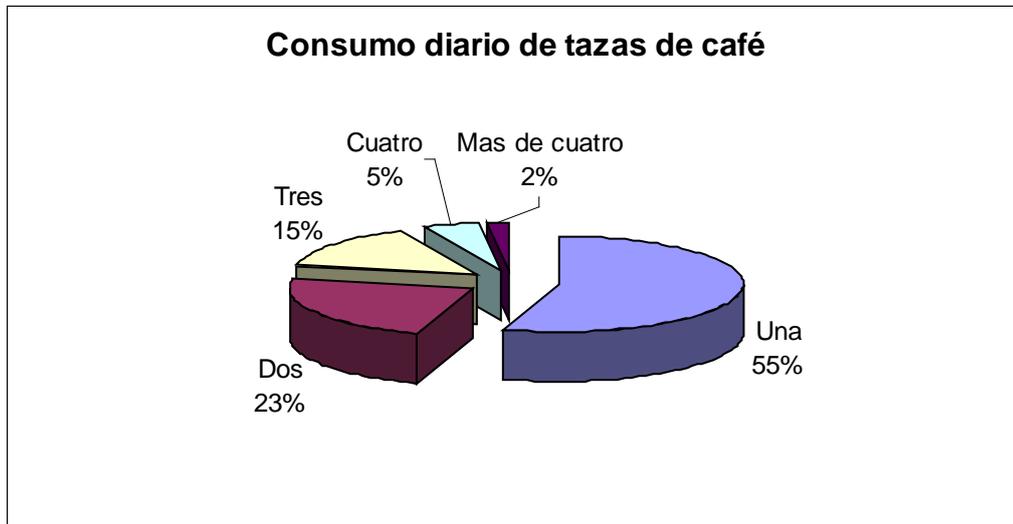
El San Luís Shopping ocupa el tercer lugar con el 12% de participación, seguido por el Condado con el 10% de preferencia, entre los más significativos, lo cual coincide con información secundaria publicada en los principales diarios de la ciudad, que ubicaban las preferencias de los quiteños por los centros comerciales en el orden presentado en las encuestas realizadas.



El 83% de los encuestados afirmaron que toman café, mientras que el 17% contestó que no toman café; con las personas que contestaron afirmativamente esta pregunta, se continuó con la encuesta.

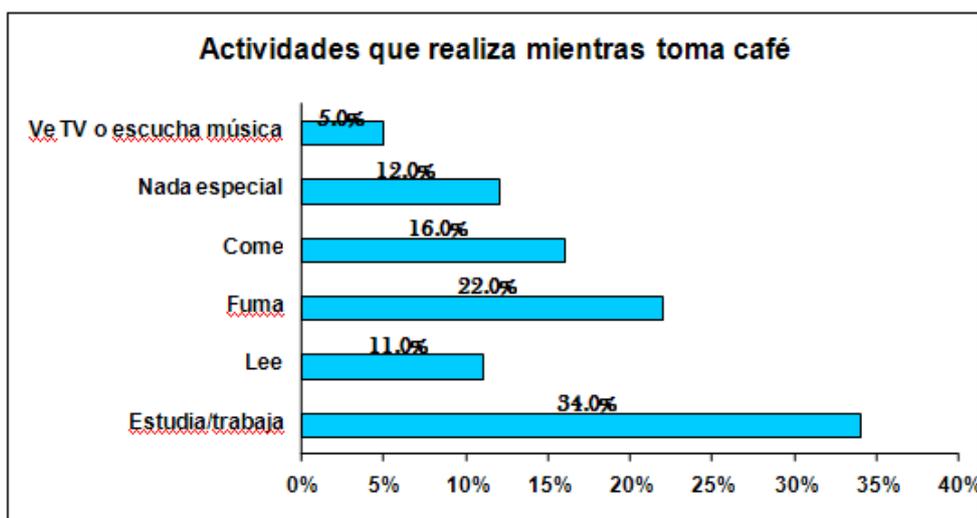


Del 83% de los encuestados que toman café, 48% prefieren que este sea de cafetera, mientras que un 30% acepta más los cafés instantáneos/solubles, y un 22% los cafés gourmet o especiales.

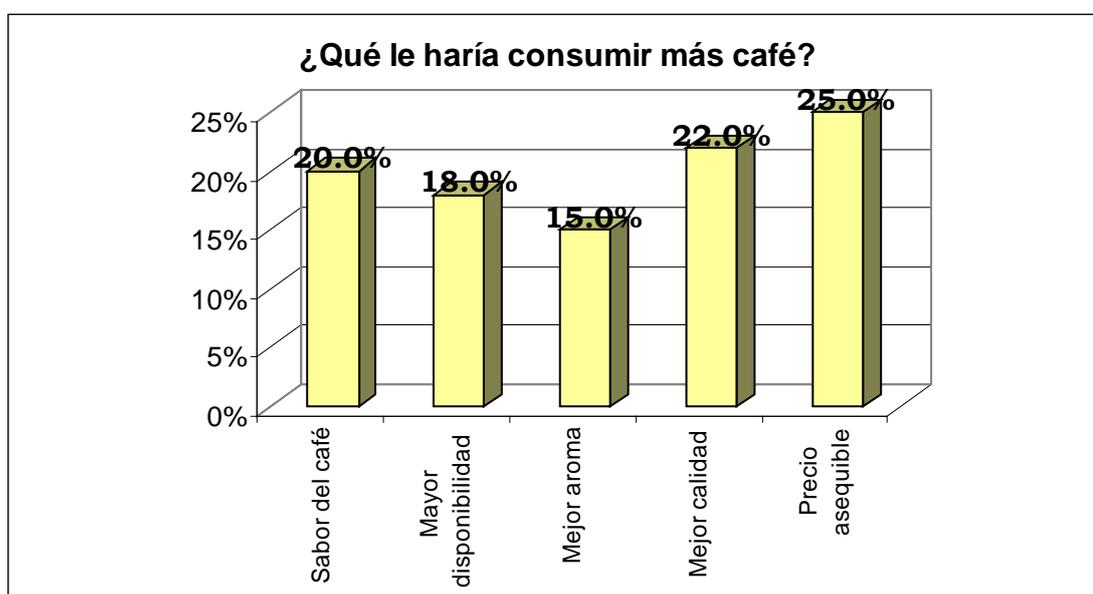


El 55%, prefiere tomar una taza de café al día, mientras que el 23% prefiere tomar dos tazas de café diarias.

A medida que aumenta la cantidad de tazas, disminuye el porcentaje de preferencia, así un 15% toma tres tazas de café diaria, 5% prefieren cuatro tazas diarias, y 2% afirmó ingerir más de cuatro tazas diarias de café.

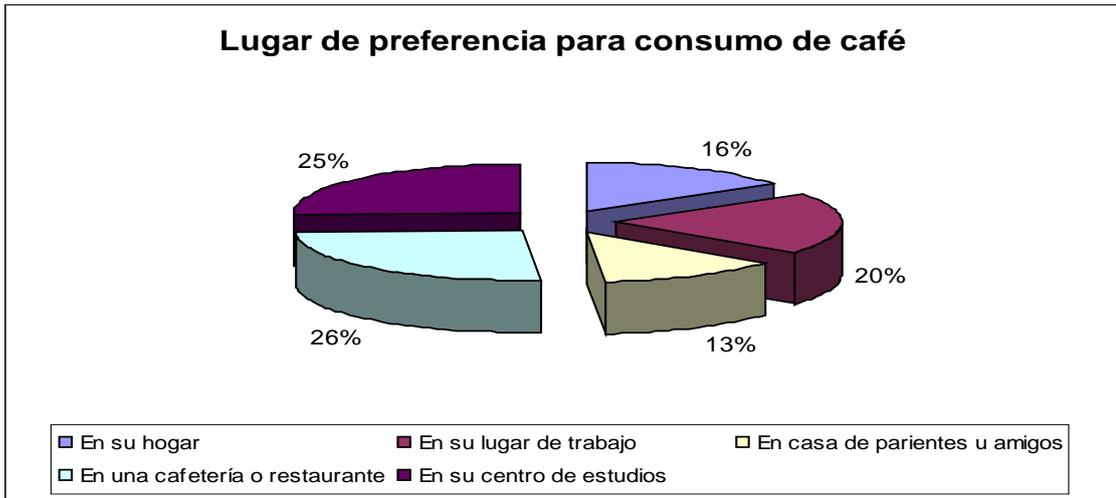


Esta fue una pregunta muy importante ya que la empresa Starbucks no solo brinda un servicio de cafetería si no que también ofrece libros, música, revistas, wifi spots, etc., de este modo el 34% de las personas que ingieren café, estudian o trabajan mientras lo toman, un 22% fuma mientras ingiere su taza de café, y un 16% ingiere alimentos. Otras de las actividades elegidas mientras ingieren café fueron, leer, y ver TV o escuchar música.



Un 25% de las personas contestó que un precio más asequible del café que actualmente consumen, les haría ingerir más tazas de café diarias, mientras que un 22% señaló la calidad como el factor más importante para tomar más café.

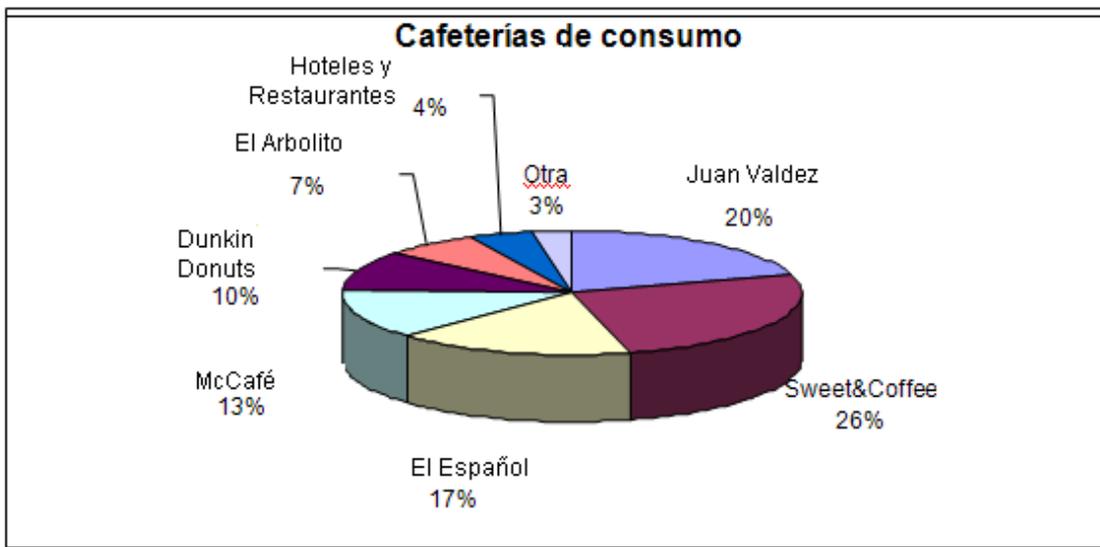
Un 20% señaló que el sabor de café también influiría en el mayor consumo del mismo, mientras que la mayor disponibilidad y mejor aroma quedaron como los últimos factores para consumir más café del actual.



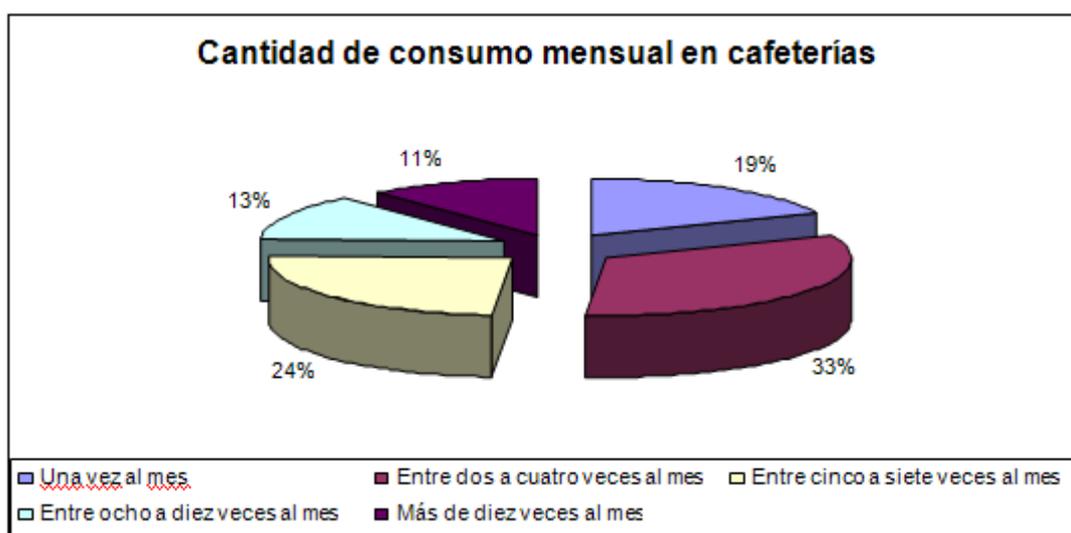
De las personas que ingieren café, el 26% prefiere consumirlo en cafeterías o restaurantes, mientras que un 25% lo toma en su centro de estudios (universidad), un porcentaje sumamente interesante, dada también la importante participación de estudiantes de pregrados y postgrados en la encuesta.

Un 20% prefiere tomar café en sus lugares de trabajo, un 16% lo ingiere en sus hogares, mientras que un 13% lo hace en casa de parientes o amigos.

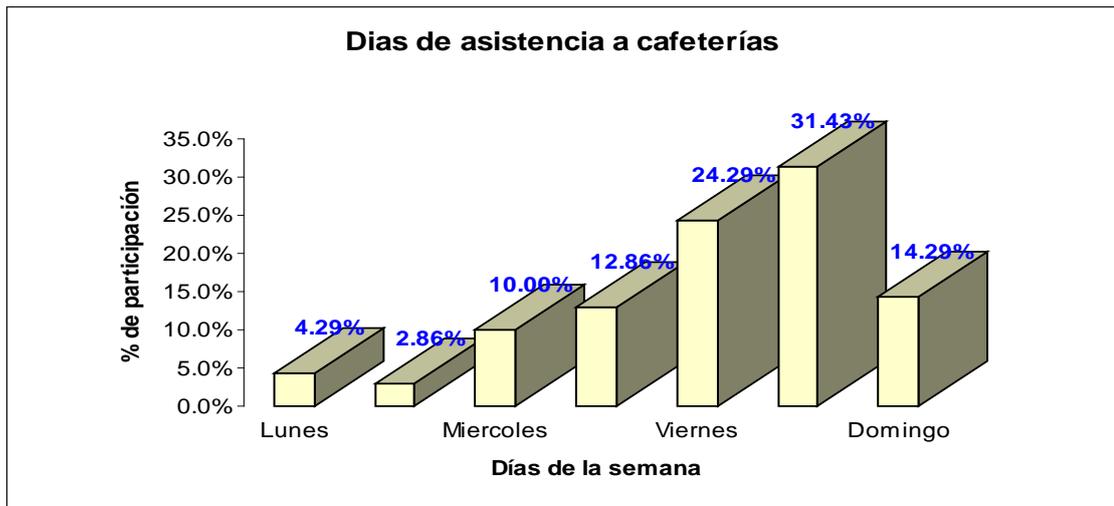
La investigación de mercado realizada, nos permite conocer la aceptación y el comportamiento de las cafeterías, según la percepción de las personas encuestadas, cuya información resumiremos en los siguientes gráficos:



Los negocios con mayor aceptación de los encuestados que toman café en cafeterías son: Sweet&Coffee con un 26% de preferencia, seguida por la cafetería Juan Valdez con un 20% de aceptación. El café el español ocupa el tercer lugar de preferencia con el 17%, mientras que la Cafeterías McCafé tiene el cuarto lugar con un 13% de aceptación. Una característica importante de estas cafeterías, es que todas tienen sus locales ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad, lo cual es muy importante considerar para conocer el lugar más óptimo para ubicar la cafetería internacional propuesta.



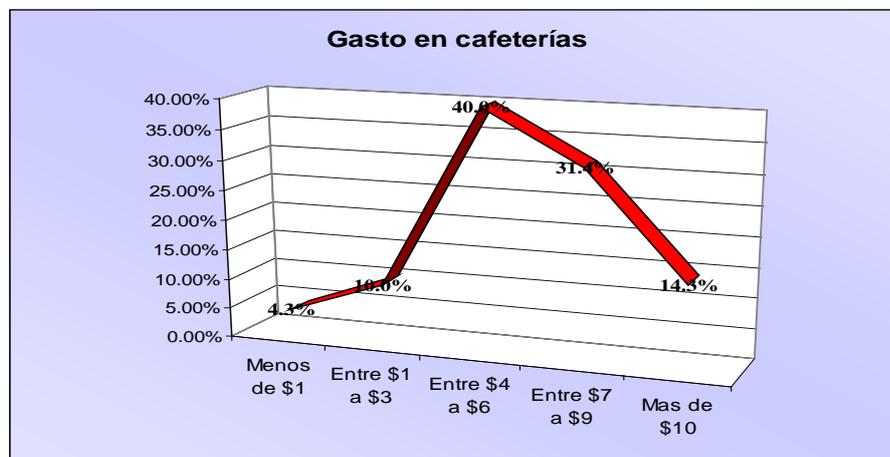
El 33% de los encuestados que ingieren café en cafeterías, toman café entre dos a cuatro veces al mes; mientras que un 24%, lo hace de cinco a siete veces al mes. Un 19% afirmó que asiste a estos locales una vez al mes, mientras que un 13% toma café en estos negocios entre ocho y diez veces. En cambio, un 11% afirmó que asiste más diez veces al mes en estos establecimientos.



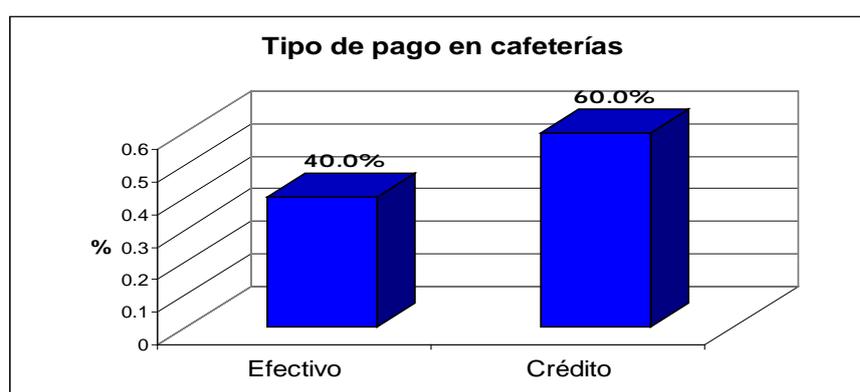
Los días de mayor frecuencia a los establecimientos que expenden cafés en la ciudad, es el día sábado, con un 31.43%, seguido por el día viernes, con el 24.29% de preferencia; el día domingo cuenta en cambio con un 14.29% de aceptación, lo que hace que en los fines de semana, la asistencia promedio porcentual sume el 70%.

Los días jueves y viernes la tasa de asistencia porcentual también es alta, con un 12.86% y 10.00%, respectivamente, sumando el 22.86%.

Los días lunes y martes, la asistencia es menor con un 4.29% y un 2.86%, respectivamente; juntos, suman un 7.14% de asistencia porcentual.



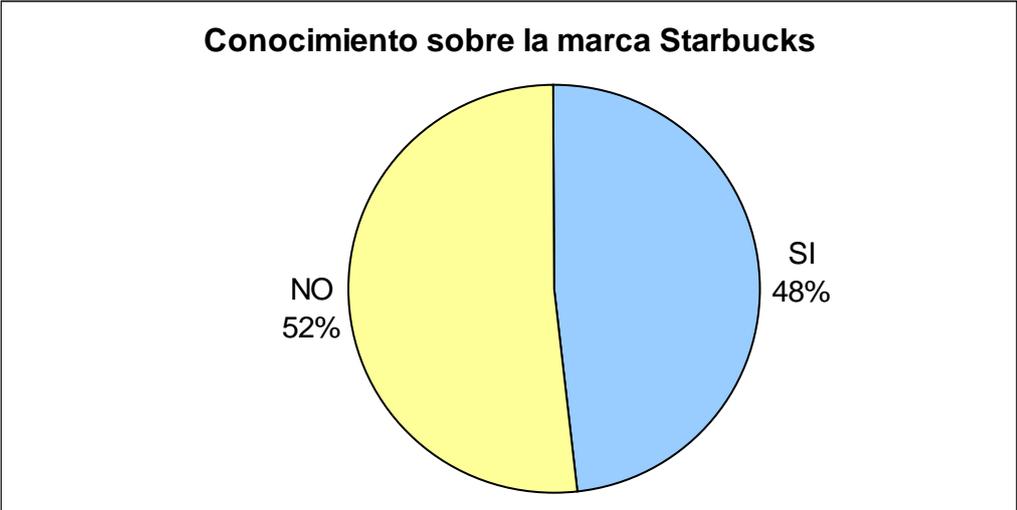
El pico más alto del precio pagado por los productos que expenden las diversas cafeterías ubicadas en la ciudad, es entre \$4 a \$6 por cada consumo, que es en promedio lo que gastan el 40% de los encuestados que toman café en estos establecimientos. Estas personas consideran al café como un bien superior, por cuanto si bien la cantidad de personas que demanda café a precios más altos disminuye, la cantidad demandada sigue siendo superior a las personas que compran café a precios inferiores, tal como lo muestra la curva del gráfico. El 31.4% paga entre \$7 a \$9, mientras que un 14.3% cancela más de \$10 por su consumo en las cafeterías. En total, la cantidad porcentual de demanda para precios que oscilan entre los \$4 y los \$10 (como media), es del 85.71%.



El 60% de las personas pagan su consumo de café con tarjetas de crédito, mientras que el 40% realiza sus pagos en efectivo.

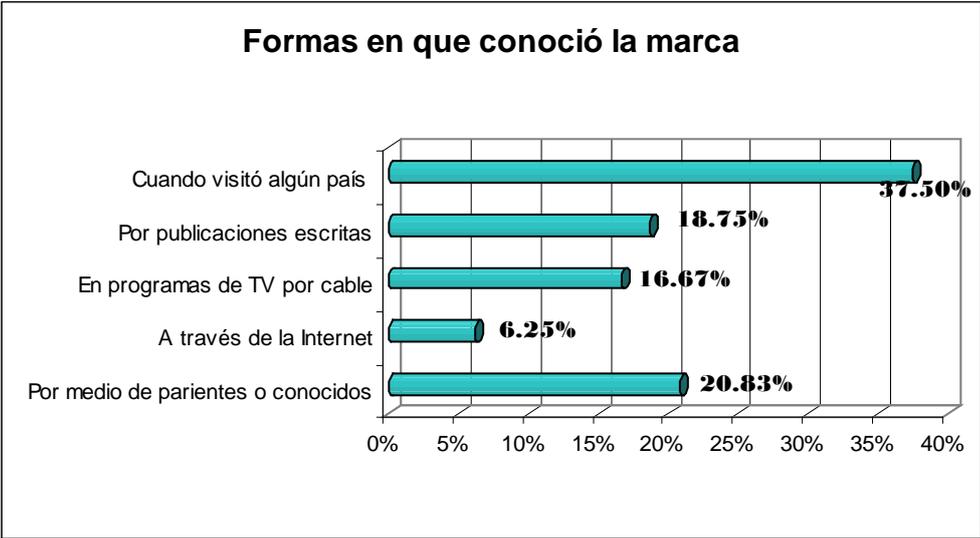
5.7. Expectativas de la implementación de una nueva marca:

La investigación de mercado realizado proporcionó la siguiente información en cuanto a la expectativa de la implementación de una nueva Cafetería en la ciudad:

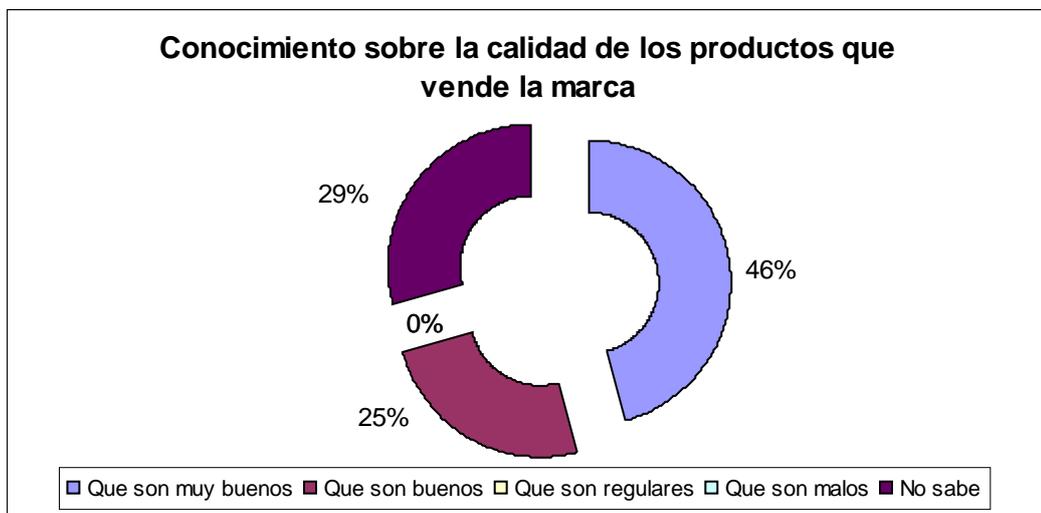


Del total de encuestados que toman café, el 52% no han escuchado sobre la marca internacional Starbucks, pero un 48% si han escuchado sobre la marca norteamericana.

Del grupo de encuestados que han escuchado sobre la marca internacional, el 37.50% la conoció cuando visitó algún país donde esta presente Starbucks, mientras que un 20.83% sabe sobre la empresa por medio de algún pariente o conocido



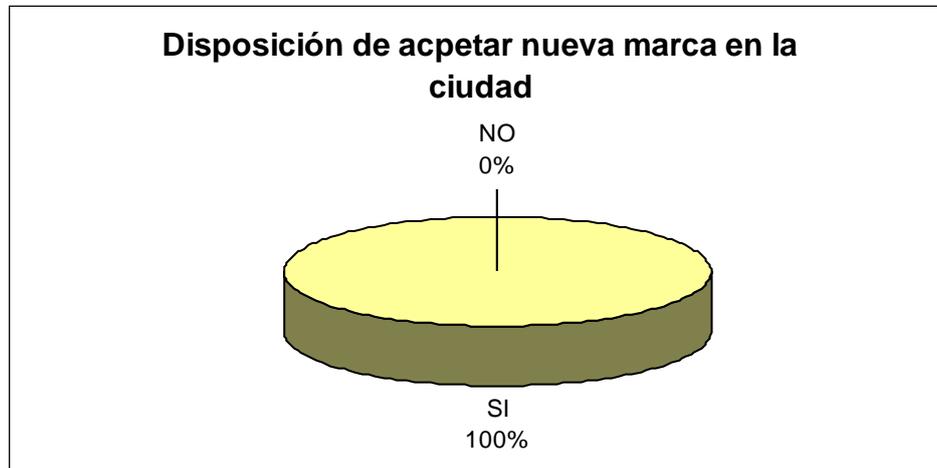
Las publicaciones escritas, sean en revistas o periódicos, sirvieron para que un 18.75% de los encuestados tengan referencias sobre la marca norteamericana, mientras que la TV por cable, permitió que el 16.67% conozcan sobre la empresa internacional. Solo un 6.25% conocieron la marca por medio de la Internet, confirmando la baja penetración de este medio interactivo de comunicación en la ciudad.



El 46% de las personas que conocen sobre la marca Starbucks, han escuchado (y algunos probado) que los productos que expende son muy buenos, mientras que un 25% conoce que las bebidas y bocadillos que ofrece son buenos. Nadie respondió que los productos eran regulares o malos, y un 29% contestó que no sabe sobre la calidad de los productos de la marca, pues nunca los han degustado.



A la pregunta de que si ellos, que habían escuchado sobre la marca Starbucks, estarían de acuerdo con su presencia en nuestra ciudad, el 100% respondió que sí.



Retomando la encuesta con las personas que habían respondido desconocer sobre la marca norteamericana, cuando se les preguntó a ellos si les parecía viable que una nueva cafetería internacional con amplia experiencia mundial se implementará en nuestra ciudad, de nuevo, el 100% respondió que sí.

De una lista de productos, que actualmente vende la marca en los diferentes locales, propios y concesionados, alrededor del mundo, que se puso como referencia para saber la preferencia de los encuestados sobre los alimentos y bebidas que Starbucks debería expender en nuestra ciudad, se obtiene en orden ascendente la preferencia de las personas, de acuerdo al siguiente cuadro:

**Preferencia de encuestados por productos que se comercializaría en la
nueva tienda Starbucks del Distrito Metropolitano de Quito**

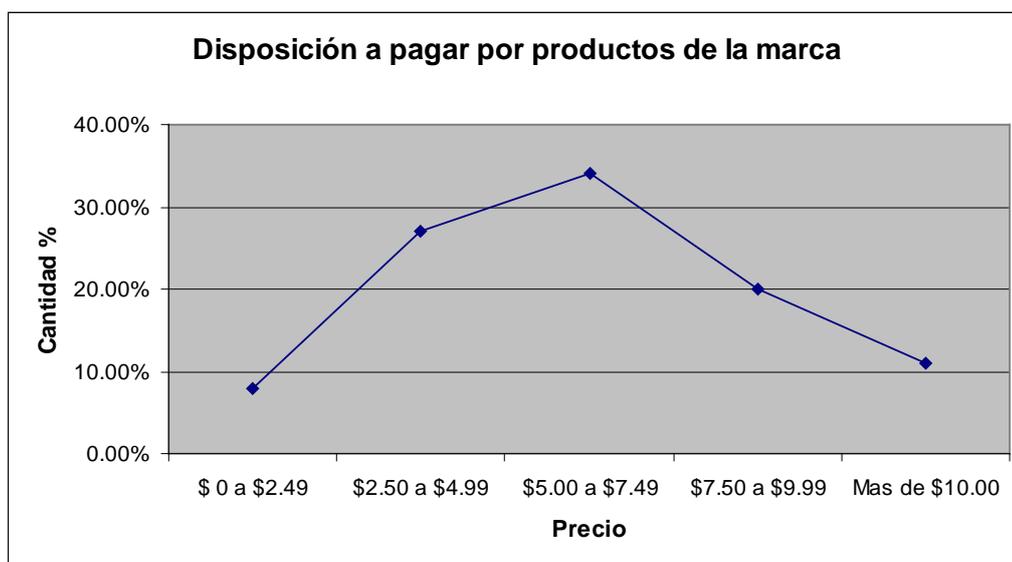
Lista de productos	% de preferencia
Ensaladas	2.01%
Te descafeinado	3.52%
Espresso Light	6.03%
Sándwich	7.54%
Espresso normal	8.04%
Helados a base de café	8.04%
Te hélado	8.54%
Postres de dulce	8.54%
Capuchino	9.05%
Café descafeinado en agua o leche	12.06%
Bocadillos de sal	13.57%
Diferentes variedades de café	15.08%

Podemos observar que las diferentes variedades de café, sobretodo especiales, son las más preferidas por el mercado meta, acompañando el café gourmet con bocadillos de sal, que tuvieron una mayor aceptación que los postres dulces, lo cual parece obvio pues es un poco empalagoso acompañar una bebida por lo general dulce, como el café, con postres o pasteles dulces, según comentarios de los encuestados.

El café descafeinado también obtuvo una muy buena preferencia, junto con el capuchino, que es más preferido que el espresso en nuestra ciudad, lo cual es extraño dado que Starbucks vende más este tipo de café que cualquier otro, pero eso es relativo como podemos darnos cuenta.

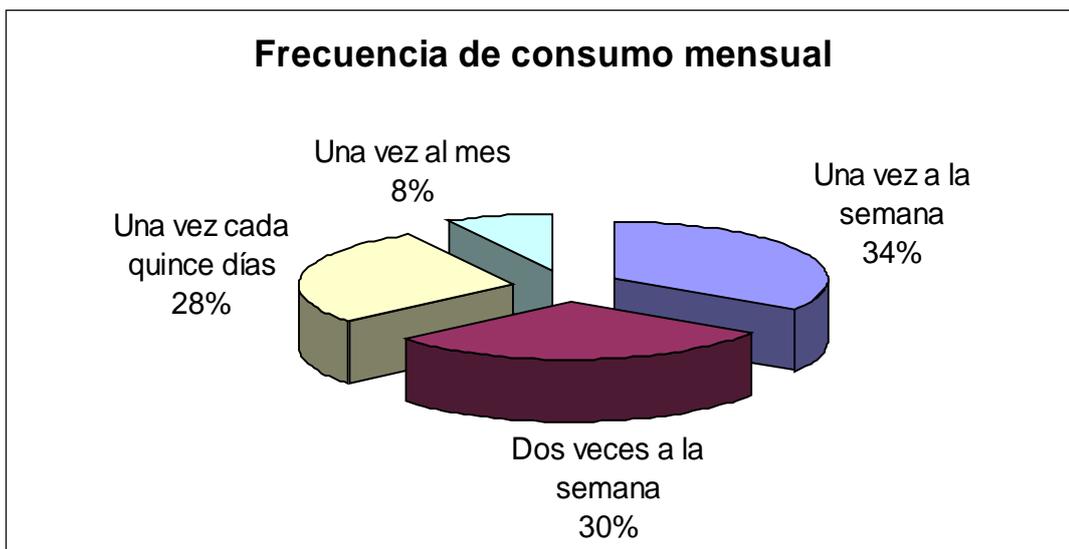
El té helado, así como los helados a base de café, también obtuvieron una votación porcentual importante, junto con los sándwiches, que en Starbucks por lo general son de pollo o atún. La preferencia porcentual por el te descafeinado, las ensaladas y el espresso Light, son muy bajas como para considerarse su introducción inicial en el mercado local; tal vez, con el pasar de los años, cuando las personas tomen más conciencia sobre los productos Light, estos puedan ser expendidos por la marca en nuestra ciudad.

En cuanto a la disposición a pagar por los productos que la marca podría expender en los establecimientos que se abrirían en nuestra ciudad, coincidiendo con el gasto actual, la mayor disposición a pagar se ubica en el intervalo que va desde los \$5 a \$7.49, con un 34% de preferencia por parte de los potenciales consumidores. Un 27% estaría dispuesto a cancelar entre \$2.50 a \$4.99, y un 20% entre \$7.50 a \$9.99, lo que en total significa que un 81% de los demandantes gastarían entre \$2.50 a \$9.99 por consumo.

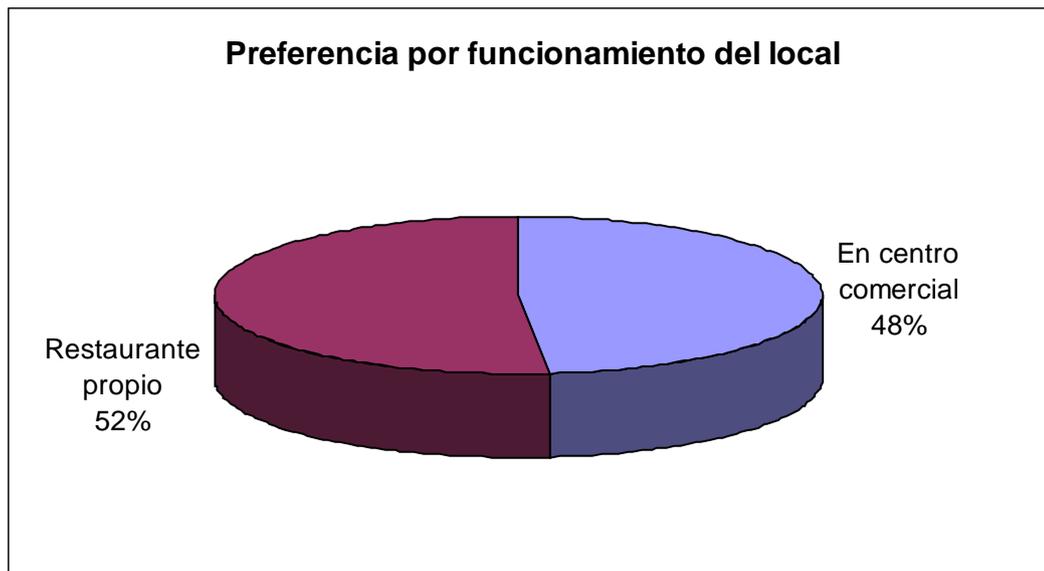


En cuanto a la frecuencia de consumo mensual, el 34% de los encuestados afirmó que asistirían al local de Starbucks una vez a la semana, mientras que un 30% indicó que asistiría a los locales dos veces por semana.

Un 28% en cambio dijo que su asistencia sería una vez quincenalmente, mientras que un 8% asistiría una vez al mes. Estos porcentajes demuestran una alta tasa de recompra mensual para los locales que se planifican instalar en la ciudad, de demostrarse la viabilidad de mercado del presente proyecto.



Esta siguiente pregunta es clave para conocer la ubicación del local, o locales, de la marca en la ciudad de Quito. Lo primero que se hizo fue pedir la opinión de las personas sobre si el establecimiento debería estar ubicado en algún centro comercial de la ciudad (como la mayoría de las cafeterías), o tener su propio local (como McDonalds). El 52% respondió que debe tener su propio local, mientras que un 48% contestó que debería estar ubicado en algún centro comercial de la ciudad.



5.8. El Informe final del Cuestionario aplicado a los consumidores del Distrito Metropolitano de Quito

Segmento de Mercado Seleccionado

- ✓ La cafetería internacional Starbucks que el Distrito Metropolitano de Quito tendría un 100% de aceptación por parte de las personas que ingieren café regularmente (83% de la muestra poblacional), debido a esto concluimos que la implementación de la marca norteamericana en la ciudad de Quito es factible.

- ✓ Respecto a este mercado, la competencia con mayor participación, en orden de preferencia son: Sweet&Coffee, Juan Valdez, El Español y McCafé, con el 26, 20, 17 y 13% respectivamente.

- ✓ La demanda potencial tiene las siguientes características importantes:
- El 48% de las personas que toman café, han escuchado sobre la marca norteamericana Starbucks.
 - El 26% de las personas que consumen café, prefieren tomarlo en una cafetería, franquicia o restaurante gourmet.
 - El segmento de mercado óptimo para los productos que expende la marca, deben estar enfocados a personas cuyas edades fluctúen entre los 20 a 54 años de edad, pertenecientes a las clases sociales media y alta, y que formen parte de la PEA ocupada.
 - El 48% de la muestra que toma café, prefiere las variedades de cafetera, mientras que un 30% prefiere los preparados instantáneos o solubles; la aceptación por cafés especiales o gourmet, en cambio es del 22%.
 - Del 48% de las personas que conocen la marca Starbucks, 46% opina que los productos que vende son muy buenos, 25% que son buenos y 29% no tiene referencia dado que nunca han probado los productos que expende la marca.
 - El consumo local diario de café de la muestra poblacional es: una taza diaria (55%), dos tazas de café (23%), tres tazas diarias de café (15%) y cuatro tazas (5%).
 - Los motivos por los cuales las personas incrementarían su consumo diario de café se centran en un precio asequible (25%),

en mejorar la calidad de los actuales productos (22%), y en una mayor disponibilidad de cafés (18%).

- El 52% de las personas de la muestra que toman café, opina que la marca debería tener su propio local, preferiblemente en el sector Norte. Mientras que el 48% restante piensa que el local debería ubicarse en algún centro comercial de la ciudad, siendo el Quicentro Shopping el más ocionado por ser el más visitado en la ciudad, de acuerdo a información primaria y secundaria.
- De los que asistirían al local (o locales) los fines de semana (70%), el 15% prefiere diferentes variedades de cafés especiales, y el 14% bocadillos de sal. El café descafeinado, el capuchino, los postres dulces, el té helado, el espresso y los helados a base de café, también tuvieron una buena aceptación por parte de la muestra poblacional.
- El 34% de la población muestral que toma café, asistiría al local de la marca Starbucks por lo menos una vez a la semana, siendo la principal disposición a pagar de \$5 a \$7.49 por cada consumo.

5.9. Estimación de la demanda potencial:

Previamente se había estimado la población objetivo en la ciudad de Quito, como los hombres y mujeres entre los 18 a 64 años de edad pertenecientes a las clases socioeconómicas media y alta, lo que daba como resultado una población potencial de 450.519.

Esta población habrá que segmentarla de acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra poblacional, por medio de las encuestas realizadas y analizadas en los párrafos anteriores.

- 83% de la muestra poblacional ingiere regularmente café.

$$450.519 * 83\% = 373.931$$

- De este porcentaje de la población, 26% prefieren consumir café en cafeterías.

$$373.931 * 26\% = 97.222$$

- De la población que toma café regularmente en cafeterías/restaurantes de la ciudad, un 81% de las personas estarían dispuestas a gastar entre \$2.50 a \$9.99 promedio por consumo, por lo que la demanda se reduce en:

$$97.222 * 81\% = 78.750$$

Como el 52% de la muestra poblacional prefiere que Starbucks tenga su propio local cuando ingrese en la ciudad, la demanda para este establecimiento será de:

$$78.750 * 52\% = 40.950$$

Según los resultados, un 34% de estas personas asistirán al local una vez a la semana, 30% lo harán dos veces a la semana, 28% dos veces al mes (quincenalmente), y un 8% una vez al mes.

La demanda real que tendrá el local propio de Starbucks será entonces de:

Demanda potencial esperada en local propio

		Tasa de	Cant. Mensual
Demanda para local:		recompra mensual	de visitas
Una vez a la semana	34%	4	13,366
Dos veces a la semana	30%	3	8,845
Dos veces al mes	28%	2	5,504
Una vez al mes	8%	1	786
Total de consumidores esperados			28,501

Por día, según los resultados de la encuesta, la demanda esperada para este local será la siguiente:

Demanda estimada semanal

Días	% Asistencia	Clientes por día
Lunes	4.29%	305
Martes	2.86%	204
Miercoles	10.00%	713
Jueves	12.86%	916
Viernes	24.29%	1,730
Sabado	31.43%	2,239
Domingo	14.29%	1,018
Demanda estimada semanal		7,125

De acuerdo a información secundaria el Quicentro Shopping es el centro comercial preferido por el 22% de la población quiteña¹⁹, lo cual hace más que atractivo el establecer un local en este lugar también.

5.10 Estimación del Consumo Promedio por Persona:

La carta de menú de la Cafetería “Starbucks del Distrito Metropolitano Quito” ofrecerá una lista de 60 productos divididos en 7 secciones, compuestos por los siguientes grupos: sándwiches, bocadillos de sal, bocadillos de dulce, cafés calientes, cafés fríos, otras bebidas (agua, cola, jugos), y café gourmet. Para determinar el consumo promedio por persona se ha agrupado los productos en tres grandes sectores: Alimentos y Bebidas.

La sección Alimentos se ha dividido en tres grupos de productos, determinando su porcentaje de participación basados en estadísticas de consumo de cafeterías que funcionan en Quito, así como de las encuestas realizadas en esta ciudad:

Grupo de Productos	% Part. Ventas
Sándwiches	25%
Bocadillos de sal	46%
Bocadillos de dulce	29%

Dentro de cada grupo de productos, se ha tomado como referencia los platos con mayor volumen de ventas de la marca en otras cafeterías latinas, y manejando un criterio conservador, se consideró que debido al tamaño de las

¹⁹ Publicación Diario Expreso, basado en una investigación de mercado de la consultora Pulso Ecuador

porciones, cada producto es suficiente para abastecer a una persona, con lo cual determinamos el consumo promedio por persona por producto:

Sándwiches	P. Ingreso
Español	\$2.66
Jamón Serrano	\$1.76
Atún Mediterráneo	\$2.46
3 Quesos	\$1.72
Classic	\$1.35
Precio promedio (1 persona)	\$1.99
Consumo Promedio Individual	\$1.99

Bocadillos de dulce	P. Ingreso
Muffin chocochip	\$0.74
Muffin Blueberry	\$0.70
Muffin Banana	\$0.57
Croissant Danish Canela	\$1.23
Brownie espresso	\$0.53
Tartas choco/moras	\$1.31
Cheesecake frambuesa	\$0.78
Pastel 3 chocolates	\$1.11
Panqué limón	\$0.66
Panqué naranja	\$0.64
Panqué marmoleado	\$0.62
Pastel de manzana	\$1.11
Precio promedio (1 persona)	\$0.83
Consumo Promedio Individual	\$0.83

Bocadillos de sal	P. Ingreso
Tartas de maíz suave	\$0.82
Cheesecake Nueva York	\$1.48
Palitos queso	\$0.29
Bagel tradicional	\$0.29
Croissant Mantequilla	\$0.57
Humitas	\$1.11
Tarta de plátano	\$0.57
Precio promedio (1 persona)	\$0.73
Consumo Promedio Individual	\$0.73

De acuerdo al porcentaje de participación de cada grupo, procedemos a obtener el Consumo por Persona Ponderado (Alimentos):

Grupos de Productos	% Part. en Consumo	Consumo Prom. x pers.	Cons. x pers. Ponderado
Sándwiches	25%	\$1.99	\$0.50
Bocadillos de sal	46%	\$0.83	\$0.38
Bocadillos de dulce	29%	\$0.73	\$0.21
Consumo Promedio x persona (Alimentos)			\$1.09

En lo referente a Bebidas, se ha dividido la sección en tres grupos: Cafés calientes, fríos y gourmet:

Grupo de Productos	Consumo	Descripción
Cafés calientes	100%	<i>Se asume que todos los clientes consumirán por lo menos una taza</i>
Cafés fríos	100%	
Cafés gourmet	22%	<i>Se estima que un 70% de los clientes consumirán café frío</i>
		<i>Consumo porcentual de las personas, de acuerdo a las encuestas</i>

Cafés calientes	P. Ingreso
Café simple	\$0.33
Caramel Macchiato	\$1.23
Cappuccino	\$1.39
Caffé Latte	\$1.80
Caffé Mocha/Blanco	\$1.44
Espresso	\$0.49
Té Tazo caliente	\$0.45
Chocolate caliente	\$1.11
Precio promedio (1 persona)	\$1.03
Consumo Promedio Individual	\$1.03

Cafés helados	P. Ingreso
Frappuccino de Café	\$1.39
Mocca Frappuccino	\$1.64
Frappuccino Caramel	\$1.39
Frappuccino de Mango Crème	\$1.97
Caffé Latte Helado	\$2.01
Caffé Mocca con hielo	\$1.56
Caramel Macchiato con hielo	\$1.35
Frappuccino de Frambuesa	\$2.05
Té Chai Latte Helado	\$0.82
Frapuccino de te	\$1.27
Chocolate frapuccino	\$2.05
Doubleshot	\$2.13
Precio promedio (1 persona)	\$1.64
Consumo Promedio Individual	\$1.64

Café gourmet (en grano)	P. Ingreso
Caturra	\$2.54
Típico	\$2.46
Borbón	\$2.63
Guatemala	\$2.30
Costa Rica	\$2.38
Brasil	\$3.03
Gold Coast	\$3.12
French Coast	\$3.07
Precio promedio (1 persona)	\$2.69
Consumo Promedio Individual	\$2.69

De igual manera, procedemos a obtener el Consumo por Persona Ponderado (Bebidas) de acuerdo al porcentaje de participación de cada grupo:

Grupos de Productos	% Part. en Consumo	Consumo Prom. x pers.	Cons. x pers. Ponderado
Cafes calientes	100%	\$1.03	\$1.03
Cafés fríos	100%	\$1.64	\$1.64
Cafés gourmet	22%	\$2.69	\$0.59
Consumo Promedio x persona (Bebidas)			\$3.26

Finalmente, determinamos el Consumo Promedio por Persona Total incorporando los consumos individuales de alimentosa y bebidas:

Consumo Promedio x persona (Alimentos)	\$1.09
Consumo Promedio x persona (Bebidas)	\$3.26
Consumo Promedio x Persona Total	\$4.35

5.11. Análisis de la competencia:

El sector de cafeterías y restaurantes afines en el Distrito Metropolitano de Quito, cuenta con: Café el Español, Sweet&Coffee, Nescafé, McCoffee, Casa Tosi, Juan Valdez; los restaurantes de hoteles que ofrecen cafés especiales en sus menús, como Marriott y Café Colón; los restaurantes típicos de la ciudad que también ofrecen cafés en sus menús; noe sushi bar, lemon grass, y otras franquicias internacionales que también venden cafés como Dunkin' Donuts y Subway.

Las franquicias nacionales, como El español y Sweet&Coffee gozan de una buena acogida, según señalaron las personas que participaron en la encuesta final, por cuanto estos establecimientos venden diferentes variedades de café gourmet a precios asequibles, con una destacable calidad.

Cabe destacar que la cafetería Casa Tosi es una de las más antiguas en la ciudad, dado que se inició en el Centro Comercial Iñaquito en 1981, con el fin de que las personas que visitaban el centro comercial tomaran un descanso

con una taza caliente de café, acompañada con cualquier bocadillo de sal o de dulce.

La franquicia norteamericana McDonalds, en cambio, inauguró su primer McCoffee en la ciudad de Quito en Julio del 2006, y hasta ahora ha tenido una aceptable aceptación por parte de los consumidores quiteños, según observación directa efectuada por el autor del presente estudio. Actualmente planea ampliar su línea de cafés en los otros establecimientos que tiene alrededor de la ciudad.

Como se menciona anteriormente Quito cuenta con un sinnúmero de cafeterías y lugares en donde se expende y elabora café alrededor de la ciudad. Sin embargo la mayoría no son cafeterías en sí, sino más bien restaurantes en donde se sirve café, las empresas que podrían compararse y proporcionar cierta debilidad a Starbucks son las cafeterías de primer nivel como lo son:

COPETENCIA DIRECTAS:

SWEET & COFFEE

Empezó en 1997 con sus fundadores Richard Peet y Soledad Hanna. Los dulces que ella le preparaba con cariño sirvieron de inspiración para crear un lugar especializado tanto en cafés como en postres. Al casarse, hicieron realidad su proyecto abriendo el primer Sweet & Coffee en el centro comercial Mall del Sol de Guayaquil, con un equipo de 15 personas.

Después de 3 años empezamos a crecer, llevando a Sweet & Coffee cada vez

más cerca de nuestros clientes. Inauguraron locales en varios sectores de Guayaquil y en Quito, donde actualmente reciben a miles de ecuatorianos que acuden a este local.

Sweet & Coffee es la principal competencia ya que esta ofrece, una cartera de productos muy similar a Starbucks e incluso cuenta con varias opciones en las cuales una persona puede establecer su franquicia que son:

Independiente: El prototipo del local Sweet And Coffee tiene su propia área de sentarse cubiertas por paredes que permite un ambiente más cómodo y seguro para los clientes. Si es ubicado en la parte exterior de un centro comercial esto permite que los clientes puedan parquearse directamente alrededor del local para un acceso más fácil. El exterior y la señalética principal del local son comúnmente muy visibles.

Patio de comidas: Este prototipo provee a los clientes acercarse al counter directamente sin la necesidad de ingresar por una puerta principal. El local está directamente expuesto al tráfico de personas en las áreas públicas y requiere menos espacio físico para operar. Este tipo de local requiere menos inversión que un prototipo “Independiente”.

Isla: Este prototipo provee a los clientes acercarse al counter directamente sin la necesidad de ingresar por una puerta principal. El local está directamente expuesto al tráfico de personas en las áreas públicas y requiere menos espacio

físico para operar. Este tipo de local requiere menos inversión que un prototipo “Independiente”.

Local Centro Comercial: Este prototipo de locales está ubicado dentro de un centro comercial con su propia ambientación. Tiene una ambientación parecida a la de un local independiente con música y WiFi gratuito.

Gasolinería: Este prototipo de local está ubicado dentro de las gasolineras y tienen como target objetivo a un mercado express. Estos locales comparten un área común con un local adicional al igual que sus baños. Este tipo de local es para un mercado que está a la pasada.

Sweet & Coffee cuenta con 19 locales en Quito y 32 en Guayaquil, lo que hace que esta empresa sea la principal debilidad de Starbucks ya que, solo se contará con 1 local en la ciudad de Quito.

Dunkin Donuts

Es una cadena internacional especializada en donuts (también conocidas como *rosquillas* o simplemente *donas*); fundada por William Rosenberg, en 1950 en Quincy, Massachusetts, Estados Unidos.

La fórmula de la cadena es la de una cafetería provista de bollería americana. Además de una variedad de 50 donuts, se acompaña de galletas, los muffins y los brownies.

Dunkin Donuts es también un modelo muy parecido de cafetería que Starbucks lo cual significa un alta competencia por parte de esta franquicia que cuenta con más de 567 puestos en toda América Latina.

McCafé

El concepto de McCafé se origino en Australia en la ciudad de Melbourne en 1993. Llega a Ecuador en el año 2009 y está presente en 3 ciudades con 10 puntos de venta. McCafé cuenta con una estructura y un estilo tipo europeo con una extensa variedad de tipos de cafés y bebidas frías y calientes. El concepto de McCafé es utilizar el café propia de la región del país en donde se encuentra, en este caso esta empresa utiliza café ecuatoriano para elaborar sus productos.

Juan Valdez

Es una empresa colombiana que al igual que Starbucks inicio su negocio moliendo el café, fundada en 1960, cuenta con diferentes establecimientos en Chile, Estados Unidos, España, Colombia y Ecuador. Esta empresa cuenta con altos estándares de calidad y selección, sus productos, el café y las tiendas se convirtieron en la vitrina por excelencia para impulsar el trabajo de los caficultores y llevar el café Premium a cada rincón del ecuador, y convirtiéndolo en unos de los más reconocidos y famosos hoy en día en Quito.

El Español Café

El Español es una empresa que cuenta con más de 20 años dentro del país y que ofrece una variedad de bebidas frías y calientes, así como postres y delicatessen. Esta empresa cuenta con 21 locales alrededor del Ecuador.

El Griego

A pesar de que el griego no es una empresa que ofrece café preparado y elaborado, es un local en el cual se puede encontrar café molido de alta calidad así como Starbucks.

CAPITULO VI

INGENIERÍA DEL PROYECTO

6.1 Capacidad proyectada:

6.1.1 Capacidad total instalada:

El local tendrá una capacidad total para 200 personas, divididas de la siguiente manera:

	Número de mesas	Número de sillas	Capacidad Total
Capacidad Total del Local	50	4	200

Se ha considerado un tiempo de ocupación promedio de 60 minutos (1 hora), con horarios de atención desde las 9:00h hasta las 14:00h en la tarde y 17:00h hasta las 23:00h en la noche, con lo cual la capacidad instalada total del local sería la siguiente:

Horarios	Desde	Hasta	Número de horas	Ocupación Promedio	Total Clientes
Mañana - Tarde	9:00	14:00	5	1	1,000
Noche	17:00	23:00	6	1	1,200
Capacidad Total Instalada por día					2,200
Capacidad Total Instalada por semana					15,400

6.1.2 Capacidad estimada semanal:

Se observa una ocupación diferenciada para cada día de la semana, de acuerdo al comportamiento del consumidor en negocios de cafeterías (información secundaria), y por los resultados de la encuesta (información primaria):

Días	% Ocupación	No. de clientes		Clientes por día
		Tarde	Noche	
<i>Lunes</i>	15%	150	180	330
<i>Martes</i>	10%	100	120	220
<i>Miércoles</i>	35%	350	420	770
<i>Jueves</i>	45%	450	540	990
<i>Viernes</i>	75%	750	900	1,650
<i>Sábado</i>	100%	1000	1200	2,200
<i>Domingo</i>	45%	450	540	990
Capacidad Estimada Semanal				7,150

Con lo expuesto, la Capacidad Estimada Semanal representa el 63% de la Capacidad Total Instalada, totalizando 26,283 clientes estimados mensuales:

	Clientes	% Utiliz.
Capacidad Total Instalada Semanal	15,400	100%
Capacidad Estimada Semanal	7,150	46%
Capacidad Estimada Mensual	28,600	

6.1.3 Capacidad proyectada mensual:

En las proyecciones aplicadas, se ha tomado en cuenta el comportamiento de los consumidores en el ciclo de vida. En los primeros 3 meses no se consideran ventas por tratarse del período de instalación del negocio, en los siguientes 21 meses se proyectará el 100% de la Capacidad Estimada Mensual; luego viene la etapa de Madurez, dividida en dos períodos: una que dura 8 meses (proyección del 80%) y finalmente la que se extiende hasta la finalización de las proyecciones que estima moderadamente el 70% de la Capacidad Estimada Mensual.

Ciclos de Vida	Períodos (en meses)	% Proyectado	Clientes por mes
Instalación del Negocio	Mes 01 - 03	0	0
Efecto Band-Wagon	Mes 04 - 24	100%	28,600
Inicio Etapa de Madurez	Mes 25 - 35	80%	22,880
Etapa de Madurez	Mes 36 - 60	70%	20,020

6.2 Requerimientos para el desarrollo del proyecto:

a. Recursos Necesarios:

A continuación, se presentan los principales recursos requeridos por la empresa que se deben considerar para implementar la cafetería internacional.

- ✓ **Maquinarias y equipos requeridos, Equipos de Computo, Muebles, enseres y otros Activos Fijos.**

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD
1. Maquinaria y Equipos		
Refrigerador	15 pies, sistema de enfriamiento no frost, 2 parrillas regulables de alambre, interior iluminado, 1 cajón y 2 anaqueles en la puerta.	1
Licuada	Capacidad de 8 Litros	1
Máquina para el espresso	Exclusivo de la marca internacional, para molido fino	2
Cafetera de filtro	Para molido mediano	2
Cafetera de émbolo	Para molido grueso	2
Tostadora	Maquinaria del Rhin	2
Licuada	Capacidad de 1 Litro	1
Línea de Autoservicios	Estructura: Acero Inoxidable. Bandejas	1

	de servicio: 2 1/2 bandejas calientes a gas, 6 bandejas 1/3 frías. Iluminación lampara de 40W, patas regulables para nivelación, revestimiento de formica.	
Dispensador de Jugos	Máquina refrigerada térmica, 2 tanques, 10 litros cada uno.	1
Mesón de trabajo	Acero inoxidable, patas tubulares de acero inoxidable de 1 ½ pulgada y regulables para nivelación, con 2 repisas (1.52 x 76)	2
Sanduchera		2
Sistema central de aire	Con tecnología coreana (LG)	1
Repisa	Acero Inoxidable, 3 compartimientos	1
Microondas	Con tecnología coreana (LG)	2
Lavadero de dos pozos	Con plano escurridor	1
2. Menaje		
Cucharita expresso	Caja x 12	12
Cuchara de café	Caja x 12	15
Cuchillo postre	Caja x 12	10
Tenedor	Caja x 12	10
Espumadera	20 cm	3
Tazón para mezclar	4.8 lt	3
Cucharón	4 oz.	3
Cedazo chino	10" (grueso)	3
Cuchillo para carne	12" Profesional Master	3
Set x 4 vasos	H/B 36 Cl Lancer	50

Plato/taza para café	11,2 cm restaurante	150
Jarra	1 lt ARC	10
Plato	19,3 cm Hoteliere blanco	100
Taza	8 CI restaurante	120
Tazas pequeñas	Para capuchinno, restuarante	100
Salero restaurante		50
Pimentero restaurante		50
Cenicero red	10,7 cm Empilable	50
Copa helado	40 CI Quadro	25
Sartén	8" antiadherente	3
Cacerola	2,6 lt (aluminio)	3
Tabla para cortar	24" x 24" x 3/4 Spectrum	3
Servilletas	De tela	200
Manteles	1,50 x 1,50 (base y cubierta)	50
Tacho para basura	Con tapa sin ruedas (32 galones)	1
Rayador	Acero inoxidable, 9", 4 lados	1
3. Equipos de oficina		
Caja Registradora con lector electrónico de tarjetas de Crédito	Electrónica, desglose automático IVA, pantalla para el cliente, cajón para 4 billetes y 5 monedas, modelo autorizado por el SRI	1
Teléfono-Fax	Sencillo, digital	1
4. Equipos de Cómputo		
Computador	Marca Intel, Monitor 15", teclado Multimedia, mouse, parlantes, Memoria	2

	RAM 128, Disco duro de 80 GB, CD Rom,	
	Fax MODEM de 56 kps	
Multiuso	Impresora Canon BJ C240, inyección a	1
	tinta, scanner y fotocopidora	
5. Muebles, enseres y demás equipos		
Menú Borrada	Luminoso; 150 x 0.70	1
Juego de escritorio	Con sillas y archivadores (Gerencia)	1
Juego de escritorio	Con sillas y archivadores (Contabilidad)	1
Juego de escritorio	Con sillas y archivadores (tipo secretaria)	1
Televisión con DVD	Pantalla plana de 36 pulgadas, LG	1
Sistema de audio	Tecnología japonesa (SONY)	1
Extintor de fuego		1
Juego de sala	Con sofá, sillones y mesitas	2
6. Decoración		
Pintura y adecuaciones local		1
7. Uniformes		
Uniforme Cocinero /a	Pantalón de tela	3
	Camisa manga larga	
	Delantal con logo de la marca	
	Sombrero de chef	
	Moño (si es mujer)	
	Clip o bordado con nombre	
Uniforme Asistente de Cocina	Pantalón jean	4
	Camiseta	
	Delantal con logo de la marca	

	Sombrero Moño (si es mujer) Clip o bordado con nombre	
Uniforme cajero	Blue jean	10
Servicio Directo (mesero/a)	Camiseta con cuello Delantal con logo de la marca Clip o bordado con nombre	
8. Juegos de comedor		
Juego de comedor	En madera roble, laqueados y tapizados en cuerina, comprende 1 mesa de 0,90 x 0,90 con 4 sillas cada una	50

✓ **Bienes Inmuebles**

Local.- Este local incluye: sistema de aire acondicionado, detector de incendios, rociador contra fuego, extracción de humos, ambientador de aire, 1 línea telefónica, 1 línea inalámbrica para Internet, y 1 baño; su dimensión debe ser de un mínimo de 135 m².

✓ **Readecuaciones**

Decoración de la fachada, tanto interna como externamente para brindar la máxima comodidad posible a los clientes de acuerdo a lo exigido por Starbucks.

1. ADECUACIÓN DE INSTALACIONES	Costo Total
Estructura	\$473.00
Mampostería	\$4,455.00
Enlucidos	\$2,870.00
Pisos	\$11,894.00
Carpintería metal/madera	\$11,848.00
Recubrimientos	\$4,029.00
Aparatos Sanitarios	\$2,238.00
Instalaciones eléctricas	\$2,071.00
Obras exteriores	\$575.00
TOTAL ADECUACIÓN DE INSTALACIONES	\$40,453.00

CAPITULO VII

ESTUDIO DE MARKETING

7.1 Propuesta Mercadológica

7.1.1 Objetivos de Marketing:

7.1.1.1 Objetivos financieros:

- Cubrir la inversión inicial en el menor tiempo posible, por medio de las ventas generadas.
- Obtener un ingreso que permita cubrir los Costos y Gastos, y generar utilidades.
- Obtener en el flujo de caja pronosticado, resultados positivos que permitan cubrir los egresos en efectivo y satisfacer las necesidades económicas de la cafetería.

7.1.1.2 Objetivos Estratégicos

- Posicionar una nueva marca de cafetería internacional con el concepto de la “experiencia Starbucks”, que brinde a los consumidores un café y bocadillos de excelente calidad a un precio justo, en un ambiente confortable y con un servicio personalizado.
- Promover nuevas bebidas frías y calientes de cafés únicos en el mundo por su aroma, sabor y textura.
- Con las estrategias propuestas en el siguiente Plan de Marketing, se pronostica un incremento del 5% anual en ventas proyectados

- Conseguir un alto grado de fidelización de los consumidores.

7.2 Síntesis del Análisis Situacional

En base a la investigación de mercado, junto al análisis de la competencia directa e indirecta actual, se puede resumir la condición actual de la cafetería Starbucks en la siguiente matriz FODA.

Análisis Interno

7.2.1 Fortalezas

- Precios competitivos.
- Marca reconocida internacionalmente.
- Equipo y tecnología de punta.
- Materia prima (granos de café) selectos, los mejores del mundo.
- Infraestructura moderna.
- Bajo requerimiento de personal administrativo.
- Mercado meta está conformado por las clases sociales menos afectadas por variaciones económicas.
- La calidad del servicio y el ambiente acogedor son particularidades únicas de la marca.
- Disponibilidad local de otros productos y proveedores durante todo el año.

7.2.3 Oportunidades

- Incremento en el consumo per-cápita de café.
- Incremento en la visita de turistas extranjeros a la ciudad y que conocen la marca.
- Regeneración urbana de la ciudad de Quito.
- Starbucks Corporation se encuentra en pleno proceso de expansión internacional.
- Posibilidad de expandir a otras partes de la ciudad ya que la demanda potencial es muy amplia frente a la oferta del proyecto.

Análisis Externo

7.2.3 Debilidades

- Precios inestables del saco de café arábigo en el mercado.
- Existen varias cafeterías que brindan el servicio de bebidas frías y calientes de café en Quito.

7.2.4 Amenazas

- Nuevas marcas o franquicias.
- Inseguridad (robos).
- Situación social y política inestable.
- Eliminación de subsidios.
- Campañas publicitarias agresivas por parte de competidores actuales.

7.3. Cadena de valor de Michel Porter

- ✓ **Competidores directos.-** Los principales competidores de la cafetería Starbucks serán: Sweet&Coffee, McCafé, Juan Valdez y El Español Café, dado que ofrecen una amplia variedad de cafés como los de la cafetería internacional, atienden en los centros comerciales y todos tienen sus propios locales con un buen servicio al cliente, además de que están posicionados en la mente de los consumidores potenciales.

- ✓ **Competidores potenciales.-** Estarían conformado por aquellos locales que ofrecerían productos similares con el mismo horario de atención, ya sean estos locales nuevos o franquicias, nacionales o internacionales.

- ✓ **Sustitutos.-** Para el café como bebida, hay en el mercado varias bebidas energizantes que contienen cafeína entre sus ingredientes, así como té con cafeínas, aunque para Starbucks esto no sería problema, pues también vende varios tes. En cuanto a la cafetería en sí, sus sustitutos sería otros locales de comida rápida en donde vendan otro tipo de bebidas, frías o calientes, con o sin cafeína.

- ✓ **Clientes.-** Representan el grupo objetivo, conformado por hombres y mujeres de nivel socio económico medio y alto con edades entre 24 y 65 años de edad.

- ✓ **Proveedores.-** Son básicamente los productores nacionales o internacionales de café arábigo con calidad internacional comprobada (que en el país hay en la zona de Manabí y Loja), además de mayoristas y supermercados de la ciudad para el resto de productos (leche, azúcar, harina), con los cuales se podrá tener un alto grado de negociación, ya que los productos requeridos tienen gran cantidad de oferentes.

7.4. Macro segmentación:

El mercado de referencia se determinará desde el punto de vista del cliente, para lo cual se considerará tres factores, los mismos que se explican de la siguiente forma:

a. Necesidades que se pretende satisfacer:

- ✓ Café de excelente aroma, sabor y textura.
- ✓ Compartir una taza de café entre amigos en un ambiente agradable.
- ✓ Conocer la “Experiencia Starbucks”.

b. Infraestructura, Equipamiento y Tecnología:

- ✓ Preparación de bebidas con el mejor café arábigo del mundo.
- ✓ Servicio personalizado en un ambiente moderno y agradable.

c. Perfil Socio-económico

- ✓ Hombres y mujeres.
- ✓ Población Económicamente Activa.
- ✓ Nivel socioeconómico Medio y Alto.
- ✓ Grupo de edad: 24 – 65 años.
- ✓ Estilo de vida: Personas que disfrutan de una taza de café y bocadillos entre amigos y familiares.
- ✓ Ventajas buscadas por los consumidores:
 - Amplia variedad de Bebidas de café deliciosas, frías o calientes.
 - Servicio de primera.
 - Ambiente agradable para pasarlo entre amigos y familia.
- ✓ Competidores a controlar: Cafeterías que ofrecen una amplia variedad de cafés, bocadillos y té entre sus menús, posicionadas en la mente de los consumidores y con locales en el norte de la ciudad.

7.5 Micro segmentación:

En este mercado de servicios, la segmentación se realiza a personas que toman café fuera de casa de lunes a domingo y prefieren un café con excelente sabor, aroma y textura, en un ambiente muy agradable y con servicio personalizado principalmente.

Las características de las personas del segmento elegido son:

a. Geográfica:

Ciudad de Quito, Parroquia Iñaquito, Quicentro Shopping (Av. Naciones Unidas entre 6 de Diciembre y Shyris)

b. Demográfica:

Edad: 24 a 65 años.

Género: Hombres y Mujeres.

Nivel ocupacional: Estudiantes Universitarios, oficinistas, ejecutivos, gerentes, etc.

Clase social: Media, media-alta y alta.

c. Conductuales: Personas que consumen productos con cafeína y descafeinados, té, gustan de bocadillos salados o dulces, ensaladas, helados y postres de café.

7.6 Direccionamiento Estratégico de la Franquicia

a. Misión

Ofrecer el mejor café, en una amplia gama de bebidas frías o calientes, acompañadas de bocadillos en un ambiente confortable con un servicio personalizado, para que los consumidores recuerden por siempre la “Experiencia Starbucks” creando una alta fidelidad a la marca y línea de productos.

b. Visión

Ser la mejor cafetería del Distrito Metropolitano de Quito, en un plazo de 5 años desde la puesta en marcha del proyecto, y ampliar la oferta de locales donde exista afluencia de usuarios para que ninguna persona del Distrito Metropolitano de Quito se quede sin probar la “Experiencia Starbucks”.

c. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento tendrá como diferencial la marca y estará basada principalmente en la calidad del café que se prepara para las diferentes bebidas, postres y helados que se comercializa a base del grano selectamente escogido para la preparación de los productos que vendería la marca en el Distrito Metropolitano de Quito.

7.7 Planes de Acción

7.7.1 PRODUCTO

En base a la Investigación de Mercados y al portafolio de productos que vende la marca, se ha diseñado un menú adaptado al mercado objetivo. La franquicia sugiere el menú rote cada dos meses debido al cambio de temporadas, estaciones, y sobre todo con nuevas bebidas y bocadillos.

1. Menú a ofrecer y características principales²⁰

A. Alimentos.- Se ofrecerán de Lunes a Domingo diferentes alternativas de bocadillos y sándwiches, los cuales consisten inicialmente en: Sándwiches Español, Jamón Serrano, Atún Mediterráneo, 3 Quesos, Classic; Muffin Chocochip, Muffin Blueberry, Muffin Plátano; Brownie Espresso, Tartas Choco/Moras, Tartas de maíz suave; Bagel Tradicional, Croissant Mantequilla; Cheesecake Frambuesa, Cheesecake Nueva York, Pastel 3 chocolates, Panqué Limón, Panqué Naranja, Panqué Marmoleado, Tarta de plátano; Vainilla Cranberry, Palitos de queso y Barra Espresso de Chocolate.

B. Bebidas.- Las bebidas son el producto ESTRELLA, las personas encuestadas en su mayoría prefieren diferentes variedades de café, entre los cuales prefieren el capuchino y el espresso; el café descafeinado y el espresso Light también tuvieron buena acogida entre los encuestados, así como el té con cafeína, sobre el descafeinado, que tuvo menor aceptación. En base a esto, a lo que vende las tres cafeterías más fuertes del mercado, y a las bebidas que expende la marca regularmente, se ha seleccionado los siguientes productos:

²⁰ Imágenes y menú tomados del Starbucks Corporation México y Perú

Cálidas: Caramel Macchiato, Cappuccino, Café Latte, Café Mocha Blanco, Espresso.

Heladas: Frappuccino® Caramel, Frappuccino® de Mango Creme, Café Latte Helado , Frappuccino® de Frambuesa, Té Chai Latte Helado

C. Café en grano: Varias personas entrevistadas expresaron su preferencia por el café gourmet, y como la competencia y directa de la marca también vende sobres gourmet de café en grano, la empresa en nuestra ciudad también los venderá, ya que esta es otra de sus líneas tradicionales de producto como lo fue desde la apertura de el primer Starbucks en Seattle.

Variedades de café gourmet a comercializar:

- ✓ Caturra
- ✓ Típico
- ✓ Borbón
- ✓ Guatemala
- ✓ Costa Rica
- ✓ Brasil
- ✓ Gold Coast
- ✓ French Coast

2. Marca: El nombre de la cafetería sería “Starbucks Quito”, inicialmente. De abrirse otro local en la ciudad, puede cambiarse el nombre, previa aprobación del Director Internacional de la Marca en Estados Unidos.



3. Slogan: “Vive la experiencia Starbucks”

“El corazón de nuestro negocio se basa en dos cosas importantes: nuestro café y nuestra gente”.

“No importa que tan rápido crezcamos, nos fundamentamos en nuestros valores de:

- Proveer un grato ambiente de trabajo y tratando a la gente con dignidad y respeto.
- Aplicar altos estándares de excelencia en la compra y selección de nuestro café.
- Construir fuertes relaciones y desarrollar clientes satisfechos”²¹.

4. Presentación de productos: Los productos se servirán debidamente presentados en vasos, platos, tazas y jarros de la marca, importados desde Estados Unidos, y que están a la venta para los consumidores que los deseen.

²¹ Howard Schulz – El desafío Starbucks

5. Portafolio de Productos: El menú para la cafetería internacional con licencia, requiere de algunos aspectos a considerar:

1) Las recetas estándar: Incluirán la descripción de la materia prima y cantidades que según la franquicia se exigen, la preparación de cada café, equipamiento, tiempo utilizado en cada proceso es muy importante ya que la empresa analiza cuidadosamente la calidad del café, así como las porciones y la temperatura de ingredientes para el café a esto se lo llama “la experiencia Starbucks”.

2) Competencias del Personal de Producción: Más adelante se especifica el perfil del personal requerido y sus competencias.

3) Proveedores: la materia prima, debe ser de buena calidad, especialmente del café arábigo, que deberá ser validado permanentemente por los expertos de la marca respecto de su aroma, sabor y textura). Las frutas, carne, especias, condimentos y vegetales para los sándwiches y bocadillos de sal y dulce también tienen su exigencia de calidad, se sugiere que las adquisiciones de varios de estos insumos sean diarias. El ciclo de compras finaliza con el almacenamiento de los víveres y otros artículos necesarios para la elaboración de los platos y bebidas.

4) Normas de calidad del servicio:

a) La limpieza en todos los procesos de preparación de platillos y bebidas, para garantizar su asepsia.

- b) Adquirir el mejor café arábigo ecuatoriano o importado, seleccionado por expertos internacionales.
- c) Adquirir ingredientes frescos, naturales que garanticen calidad.
- d) Las cocciones tendrán las temperaturas ideales hasta su consumo, para platos y bebidas frías o calientes.
- e) Servicio personalizado del personal del establecimiento hacia el consumidor, con la capacidad de solucionar las solicitudes y reclamos de forma inmediata.
- f) Ambientar el local con estilo y confort, con cómodas mesas sillas y música relajada.

Menú

a. Bebidas

1. Ingredientes: De acuerdo a las recetas estándar se procede a seleccionar los ingredientes requeridos para las bebidas frías o calientes.
2. Limpieza, y preselección de los granos de café, azúcar, leche, agua, carnes y especias.
3. Tostado del café.
4. Se calienta o enfría la leche o agua mientras se preparan los ingredientes adicionales.
5. Preparación de los diversos tipos de café, té, agua aromática.
6. Servir las bebidas con una presentación atractiva, ajustándose a las reglas de la marca.

b. Sándwiches y bocadillos

1. Selección de los ingredientes para las diversos sándwiches y bocadillos.
2. Limpieza y selección de vegetales, carnes y queso, etc.
3. Picado de vegetales.
4. Preparación del pan.
5. Mezcla de salsas, mantequilla y otros
6. Combinación con otros ingredientes preparados
7. Servicio de bocadillos y sándwiches.

A partir de las (10:00 PM), se realizará la limpieza general de la cocina y comedor, por parte de todo el personal del negocio.

c. Talento Humano

El perfil del partners como lo llama Starbucks, así como sus destrezas y habilidades específicas, de acuerdo a lo establecido en el contrato de licencia otorgado por la Compañía, debe ser analizado por un funcionario calificado que conozca la empresa Starbucks ya que el cumplimiento del perfil del personal ideal permitirá ofrecer la “Experiencia Starbucks” correcta.

7.7.2 PRECIO (ANEXO 1)

Los precios han sido establecidos considerando la etapa de introducción, los precios de la competencia, los costos unitarios promedio de cada producto y margen de contribución sobre éstos (70% sobre costos de bebidas y alimentos).

ESPRESSO TRADITIONS:	TALL	GRANDE	VENTI
Café Latte	3,45	3,95	4,15
Café Mocha	3,65	4,45	4,65
Caramel Macchiato	3,65	4,45	4,65
Mocha Chocolate Blanco	3,65	4,45	4,65
Vanilla Latte	3,65	4,15	4,65
Cappucino	3,45	3,95	4,15
Café Americano	3,75	4,65	5,45
Pumpkin Spice Latte	3,45	3,95	4,15
Maple Macchiato	3,85	4,65	5,05
Espresso		2,95	3,75
Espresso Machiato		2,95	3,75
EXTRAS:			
Shot de Espresso			0,85
Syrup			0,85
CAFÉ MOLIDO:			
Café del día	2,85	2,95	3,05
Café molido iced	3,35	3,55	3,75
Café con leche iced	3,35	3,55	3,75
Gingerbread Latte	3,75	4,65	5,05
Eggnog Mocha	3,75	4,65	5,05
Peppermint Chocolate	3,65	4,45	4,95
Peppermint Mocha	3,75	4,65	5,05
CAFÉ ALTERNATIVO:			
Chocolate Caliente	3,55	3,75	3,95
Vanilla Crème	3,55	3,75	3,95
Caramel Apple Cider	2,85	3,15	3,45
Especial Infantil			2,5
STARBUCKS ON ICE:			
Iced Café Latte	3,35	3,85	4,35
Iced Vanilla Latte	3,65	4,65	4,75

Iced Café Mocha	3,65	4,45	4,85
Iced Caramel Macchiato	3,65	4,45	4,85
Iced White Chocolate Mocha	3,65	4,45	4,85
Iced Café Americano	3,75	4,65	5,45
TAZO TEA:			
Tazo Chai	3,55	3,75	3,95
Té Verde Latte	3,65	4,45	4,65
Tazo Hot Tea	1,95	2,15	2,25
Tazo Shaken Iced Tea	2,55	2,85	3,15
Tazo Shaken Tea Lemonade	3,05	3,15	3,25
FRAPUCCINO:			
Café o Café Light	3,75	4,25	4,75
Mocha o Mocha Light	3,75	4,25	4,75
Caramel o Caramel Light	3,75	4,25	4,75
Java Chip o Java Chip Light	3,85	4,45	4,95
Pumpkin Spice	3,85	4,45	4,95
Peppermint Mocha	3,85	4,45	4,95
FRAPUCCINO CRÈME:			
Fresas y Crema	3,85	4,45	4,95
Vanilla Bean	3,85	4,45	4,95
Double Chocolate Chip	3,85	4,45	4,95
Blackberry Green Tea	3,85	4,45	4,95
FRAPUCCINO JUICE:			
Mandarina	3,85	4,45	4,95
Granada	3,95	4,65	5,05

Formas de Pago:

- ✓ Contado, dinero en efectivo.
- ✓ Dinero Plástico, tarjetas de crédito (Master Card, Visa, Diners, American Express).

7.7.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En negocios de atención al público, específicamente en restaurantes, se presenta un solo canal de distribución, la denominada 0 Etapas, ya sea que se brinde el servicio al cliente en el local, o se realice entrega a domicilio. Dicho de otra forma la relación será fabricante-consumidor.

7.7.5 COMUNICACIONES

En más de treinta años que la cafetería “Starbucks” lidera el mercado de ventas directas de diferentes variedades de cafés en los diferentes mercados internacionales a los cuales ha incursionado, no ha requerido de publicidad masiva en los medios de comunicación, debido a que se ha visto favorecida por la **expansión de la marca** a través de joint ventures y otorgación de licencias, y por el **Efecto Band Wagon**, que consiste en que la “demanda de un bien o servicio aumenta porque otros están consumiendo el mismo bien o servicio”.

Sin embargo, se ha planificado realizar una campaña de promoción en medios de prensa escrita y radio, divididas en dos etapas: de Introducción y de Mantenimiento.

Etapa de Inauguración

Los administradores-copropietarios de starbukcs Quito, visitaran las oficinas de empresas cercanas, agencias turísticas, bancos, universidades, consulados y lugares de recreación del norte de la ciudad de Quito, para la creación de una base de datos, a los cuales se enviará un correo directo presentando de manera formal a la cafetería Starbucks para que asistan a la gran inauguración.

Adicionalmente, se promocionará la cafetería en los periódicos El Universo y El Comercio; en las radios Fuego, Canela, Tropicana, Disney, y Sonorama; en los canales de televisión ECUAVISA y Teleamazonas, con el fin de que informen en forma de noticia la inauguración del negocio y disfruten, gratis, los diversos productos, pero sobretodo, bebidas de café de la prestigiosa marca internacional.

Primera Semana

Durante la mañana.- Entrega de cartas a los ejecutivos, empleados y trabajadores de la base de datos, la cual invita a la inauguración del local, degustación del menú, presentación de los servicios, historia y responsabilidad social de la empresa.

Durante la tarde.- Entrega de invitaciones especiales a los personas seleccionados por los diversos medios de comunicación locales, invitando a la apertura del local con una degustación del menú y presentando una promoción por inauguración del local, la cual consiste en un almuerzo gratis, durante una semana, a las primeras quince personas que lleguen a partir de la 1:00 PM. Se

adjuntará una volante con el logotipo del restaurante, los regalos de la semana y los shows en vivo (durante las primeras semanas de inauguración).

Segunda semana

Entrega de cupones con descuentos especiales, y lista de los shows en vivo a presentarse en el local, para los ejecutivos y oficinistas de las empresas cercanas a la cafetería.

Adicionalmente, se distribuyeran volantes en los hogares cercanos al restaurante, en donde se detallan las promociones del mes, el detalle de las bebidas frías y calientes registradas por Starbucks como de calidad única en el mundo.

Plan de Medios

Internet

Se colocará un Banner durante el primer semestre de cada año alternados de la siguiente manera:

- Hogar (Tres meses): Cuenta con 4.000 usuarios por día. Se elige el paquete de Cocina & Gourmet que comprende recetas, platos y lugares de comida típica y demás.

Medidas: 234 x 60

Costo Mensual: \$300

- Vistazo (Tres meses): Visitada por 5.000 usuarios al día. Paquete Noticias al día (se actualiza dos veces al día) y Agenda.

Medidas: 120 x 60

Costo Mensual: \$300

- Portal turístico del Municipio de Quito: Visitado por 1.200 personas al día. Paquete Hoteles & Restaurantes.

Medidas: 200 x 70

Costo mensual: \$120

Adicionalmente, la empresa tendrá su propia página Web, www.starbucks.com.ec según información dada por la franquicia para que las personas conozcan los nuevos productos que se irían añadiendo al primer menú cada dos o tres meses, de acuerdo a la demanda, los servicios del local, sugerencias y quejas, regalos y diferentes promociones.

Revistas

Mediante convenios con operadoras turísticas, se puede promocionar la cafetería en folletos y guías turísticas para atraer a los turistas extranjeros que conocen la marca. También, se puede promocionar en las principales revistas de mayor circulación en la ciudad.

- La Revista- El Universo (todos los domingos del año): 850.000 ejemplares por mes.

Medidas: 7.5 x 12

Costo mensual: \$680

- Revista Vistazo (cada mes): 30.000 ejemplares mensuales

Medidas: 8.8 x 9.1

Costo mensual: \$960

Mercadeo Directo

Internet.- Mensajes a través de e-mails ofreciendo el servicio a los clientes de la base de datos creada.

Aerolíneas.- Folletines a los turistas que viajan a Quito, usando las diferentes aerolíneas de la ciudad.

Fuerza de ventas

Dos ejecutivos de ventas que se encargaran de visitar los hoteles y sitios turísticos de la ciudad, así como consulados y empresas multinacionales asentadas en Quito, con la finalidad de promover las promociones anteriormente expuestas, los regalos mensuales, las bebidas que se expenden, además que esto sirve para mantener actualizada la base de datos y poder enviar e-mails.

Medios de Comunicación

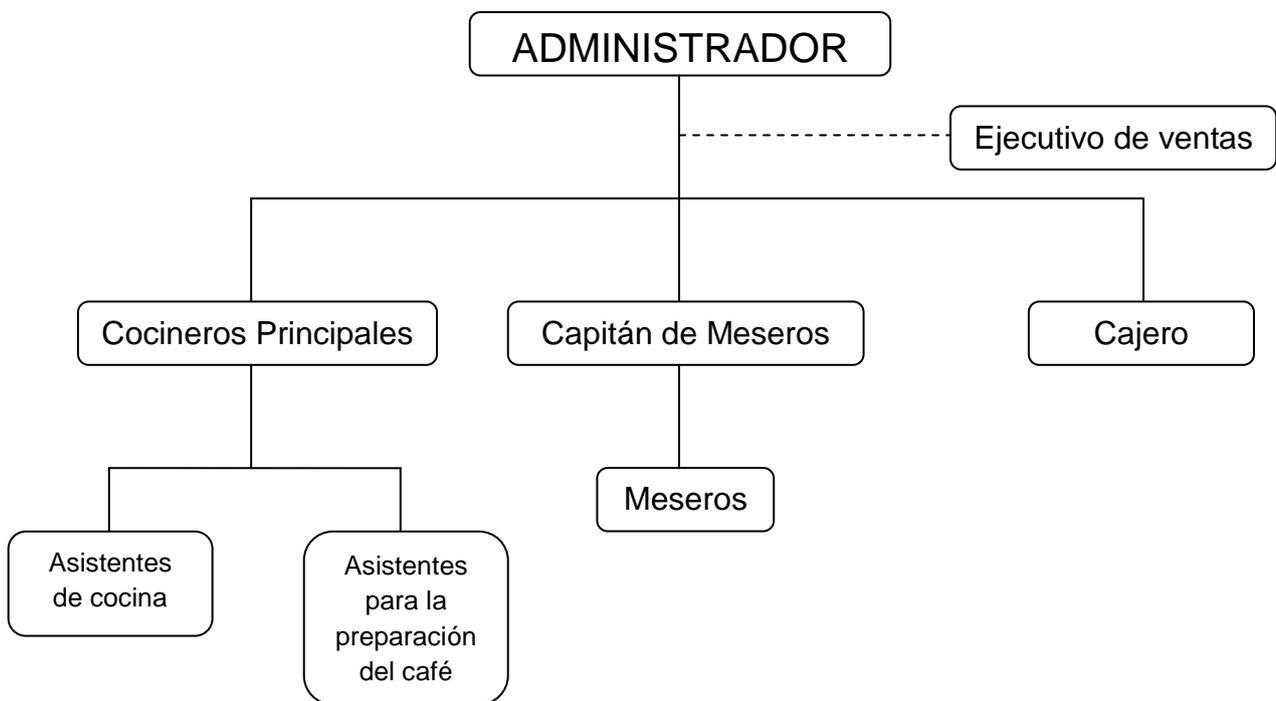
- Entrevistas o reportajes
- Reportajes para el diario Expreso, sección Emprendedores por primer año de negocios.
- Reportajes en ECUAVISA Internacional una vez al año.

- Enviar volantes a través de los estados de cuenta de los socios de la Tarjeta de Crédito Dinners Club, ofreciendo descuentos especiales.

CAPITULO VIII

ESTUDIO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

8.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL STARBUCKS QUITO



El equipo de trabajo se distribuirá en dos turnos de atención de la cafetería de la siguiente forma:

- Dos Cocineros Principales
- Seis Baristas para preparar cafés
- Dos Asistentes de Cocina
- Dos Cajeros

- Ocho Meseros
- Un Administrador
- Dos Ejecutivos de venta (free lance)

8.1.1 Estructura Funcional

- **Cocinero Principal:** - Garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos por Starbucks.
 - Asegurar el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos para su área.
 - Prepara los platillos de acuerdo a lo establecido en las recetas aprobadas.
 - Recibir y entregar su turno correctamente, de acuerdo a lo establecido en el departamento, para que no haya interrupciones en el servicio.
 - Asegurarse de contar con los productos para la operación de la cocina, para evitar escasez o desperdicio.
 - Asegurarse de utilizar los productos estandarizados.
 - Contar con el recetario corporativo.
 - Utilizar básculas y medidas estándar de acuerdo a la receta.
 - Supervisar la preparación y presentación oportuna de los alimentos.

- **Cajero:** - Se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes.
 - Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito si así lo requiere el establecimiento comercial.
 - Realizar transacciones seguras a través de tarjetas crédito y debito.
 - Recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, cheques, tarjetas, entre otros.
 - Asegurar la acogida y orientación al cliente para brindar un excelente servicio.
 - Detallar los diferentes medios de pago para evitar faltantes y sobrantes.
 - Asegurar la continuidad del servicio al cliente hasta el cambio de turno para brindar una mejor atención y no congestionar las cajas.
 - Cuidar el funcionamiento de las cajas y el buen estado de los activos de la empresa.
 - Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito si así lo requiere el establecimiento comercial.

- **Mesero:** - Buena presentación
 - Tener conocimientos básicos de gastronomía
 - Recibir con amabilidad a los clientes e indicarle cual es su mesa
 - Entregarles el menú y tomar las órdenes
 - Checar que sean servidos los pedidos en el tiempo que se marque
 - Entregar la cuenta y checar que todo este cargado
 - Despedir a los clientes

- **Barista:**
 - Atención directa al público.
 - Preparación de bebidas según estándares de calidad preestablecidos.
 - Ofrecer un servicio de primer nivel a todos los clientes.
 - Mantener el ambiente de la tienda limpio y cómodo.
 - Asegurarse del cumplimiento de estándares de calidad.

- **Asistente de cocina:**
 - Es el encargado de realizar labores auxiliares en la cocina.
 - Disponer adecuadamente las herramientas, utensilios y materiales de trabajo.
 - Organizar cavas, neveras y armarios
 - Lavar, pelar, tornear y cortar legumbres, hortalizas, pescados y mariscos.

- Preparar fondos, ensaladas, salsas y participar en los inventarios.
- Colaborar con el cocinero principal.
 - Limpiar y ordenar su puesto de trabajo y colaborar en el arreglo general de la cocina. Estas funciones las realiza bajo la supervisión de un cocinero principal.

- **Administrador:**

- Brindar asistencia al Ejecutivo de tienda en la ejecución de la operación de la tienda durante turnos pre-establecidos.
- Asegurarse del cumplimiento de estándares de calidad y atención al cliente.
- Coordinar el equipo directo de 3 - 4 personas por turno.
- Brindar retroalimentación continua acerca del desempeño de los miembros de equipo.
- Involucrarse en la operación de la tienda en todos sus turnos.
- Realizar inventarios.

- **Ejecutivo de ventas:**

- Coordinar la cartera de clientes, volúmenes de venta, servicio post venta, condiciones a ofrecer y pactar con los posibles nuevos clientes.
- Planificar y organizarse para mantener una cartera de clientes creciente e informada referente a los productos y promociones a ofrecer por parte de la empresa

- Retroalimentar a la empresa referente a inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc...).
- Elevar un informe mensual en donde muestre las ventas realizadas en el mes, estado de crédito de sus clientes, lista de nuevos clientes captados, e información relevante que sirva de retroalimentación para la empresa
- Regirse fielmente a las normas, políticas y reglamento de la empresa y el Departamento de Ventas.

8.2 Permisos de funcionamiento

Los permisos para la constitución de la empresa, están descritos en el factor Marco Legal de la compañía.

1. Escritura Pública Notarizada de Constitución
2. Registro Único de Contribuyentes (Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Economía).
3. Permiso de Patente Municipal
4. Permiso Cuerpo de Bomberos.
5. Permiso de funcionamiento
6. Permiso Sanitario y Certificado Sanitario de los empleados del local.
7. Registro al Ministerio de Turismo por “Licencia Única Anual del Establecimiento”.
8. Permiso SAYCE

8.3. Marco legal de la compañía:

El tipo de empresa que se formará en función de los objetivos corporativos será una Compañía Anónima.

Para el caso de Compañías Extranjeras que operan en el Ecuador, deberá cumplir y observar las normas y requisitos descritos en la Ley de Compañías, su capital social mínimo será de USD 2,000.

8.3.1. Conformación de la empresa:

La normatividad ecuatoriana establece los pasos para la conformación y constitución legal de una empresa.

Requisitos Documentales:

- Minuta de escritura pública (Estatuto).
- Depósito del aporte en dinero o especies
- Escritura Pública de Constitución.
- Aprobación de la Superintendencia de Compañías de la razón social.
- Inscripción en el Registro Mercantil del Gerente o Administrador y Presidente
- Designación de Administradores en Asamblea de Socios
- Afiliación a una de las Cámaras (de Comercio, Producción, Turismo, etc.).

El tiempo promedio que se requiere para la constitución de una compañía en la actualidad en el Ecuador, demora 60 días aproximadamente.

CAPITULO IX

ESTUDIO FINANCIERO

9.1. INVERSIONES

La inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto es aproximadamente USD 298,291.88, de los cuales la inversión fija y diferida totalizan el 79.07%, que equivalen a USD 235,866.07, mientras que la diferencia destinada al capital de trabajo es de USD 62,425.81 que comprende el 20.93% de la inversión total.

Proyección de las Inversiones

TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA	\$298,291.88	100.00%
Activos No Corrientes	\$71,582.15	24.00%
Activos Diferidos	\$164,283.92	55.07%
Capital de trabajo	\$62,425.81	20.93%

9.1.1. Inversión Fija

La inversión por readecuaciones del establecimiento suman USD 40,453.00 (57.08%), Muebles, Enseres y menaje USD 14,790.80 (23.98%), Maquinaria y Equipos USD 11,537.71 (16.28%), Equipos de Computo (1.89%), y Equipos de Oficina (0.78%).

Detalle	Valor en USD	Valor Porcentual
Readecuaciones	\$40,453.00	57.08%
Maquinarias y equipamiento	\$11,537.71	16.28%
Equipos de Oficina	\$550.00	0.78%
Equipo de cómputo	\$1,337.00	1.89%
Muebles, enseres y menaje	\$16,995.70	23.98%
Subtotal	\$70,873.41	100.00%
Imprevistos (1%)	\$708.73	
Total Inversión Fija	\$71,582.15	

9.1.2 Inversión Diferida

Acciones	Valor en USD	Valor Porcentual
Licencia y otros Egresos	\$163,249.92	99.37%
Permisos y patentes	\$426.00	0.26%
Gastos de Constitución	\$608.00	0.37%
Total Inversión Diferida	\$164,283.92	100.00%

-Licencia y otros Egresos.- Comprenden los egresos previos a la apertura de la cafetería. El pago de la licencia internacional representa el 91.88% (USD 150,000). La publicidad de lanzamiento representa el 3.01% , alquiler del local (garantía de tres meses), representa el 2.76%. Finalmente, la decoración, la capacitación del personal y los suministros de oficina, representan el 1.10%, 0.92% y 0.11%, respectivamente.

Rubros	Ref.	Valor en USD	V. Porcentual
Uniformes		\$359.92	0.22%
Decoración		\$1,800.00	1.10%
Suministros de oficina (3 meses)		\$180.00	0.11%
Promoción de Introducción (1 mes)		\$4,910.00	3.01%
Alquiler y Garantía del local (3 meses)	1/	\$4,500.00	2.76%
Pago de licencia por uso de marca	2/	\$150,000.00	91.88%
Capacitación del personal	3/	\$1,500.00	0.92%
Total		\$163,249.92	100.00%

- Permisos y Patentes de funcionamiento.-

Pasos	Detalle	Valor en USD
1	Inscripción del negocio al SRI	-
2	Permisos municipales	
2,1	Patente municipal anual	\$115,00
2,2	Tasa de habilitación del establecimiento	\$45,00
3	Permisos del ministerio de salud	
3,1	Permiso de funcionamiento anual	\$70,00
3,2	Certificado sanitario de los empleados	\$36,00
4	Pago anual al cuerpo de bomberos	\$40,00
5	Pago anual al ministerio de gobierno y policía	\$10,00
6	Registro a ministerio de turismo anual	\$95,00
7	Permiso SAYCE	\$15,00
TOTAL		\$426,00

- Gastos de Constitución.- Se presenta el costo que se amortizará para la creación del proyecto.

PRCESOS	COSTO APROXIMADO
Contratar un abogado	\$400
Publicación de prensa	\$100
Afiliación a las cámaras de turismo	\$75
Inscripción de escritura de constitución en registro mercantil	\$15
Inscripción de nombramientos en registro mercantil	\$15
TOTAL	\$608

9.1.3. Estado de resultados

RENTAS

- A partir del cuarto mes (luego de tres meses pre operativos).
- Ingresos corrientes (pagos en efectivo): 40% de las ventas brutas.
- Ingresos a crédito: 60% de las ventas brutas, 30 días de crédito en promedio.

GASTOS

- Se considerará los costos directos e indirectos.
- No se considerará la depreciación ni amortización de los activos fijos y diferidos.
- Se ha considerado el pago de capital más intereses del préstamo financiero.
- Se ha considerado el pago de utilidades e impuestos, a los trabajadores como al SRI.

Tomando en consideración estos aspectos se presenta el siguiente Estado de Resultados mensual para el primer año operativo del negocio.

9.1.4 Estado de resultados mensual – Primer año operativo

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas brutas	\$0	\$0	\$0	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$1.119.697
40% conta dc				\$49.764	\$49.764	\$49.764	\$49.764	\$49.764	\$49.764	\$49.764	\$49.764	\$49.764	\$447.879
60% crédito a 30 días					\$74.646	\$74.646	\$74.646	\$74.646	\$74.646	\$74.646	\$74.646	\$74.646	\$597.172
Ventas netas	\$0	\$0	\$0	\$49.764	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$124.411	\$1.045.050
Costos directos	\$0	\$4.000	\$6.500	\$85.233	\$85.233	\$85.233	\$85.233	\$85.233	\$85.233	\$85.233	\$85.233	\$85.233	\$777.597
Materia prima e insumos	\$0	\$0	\$0	\$72.512	\$72.512	\$72.512	\$72.512	\$72.512	\$72.512	\$72.512	\$72.512	\$72.512	\$652.612
Mano de obra directa	\$0	\$5.400	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$8.818	\$93.580
Licencia (5% ventas)	\$0	\$0	\$0	\$6.221	\$6.221	\$6.221	\$6.221	\$6.221	\$6.221	\$6.221	\$6.221	\$6.221	\$55.985
Utilidad Bruta	\$0	\$-5.400	\$-8,818	\$-35,469	\$39.178	\$39.178	\$39.178	\$39.178	\$39.178	\$39.178	\$39.178	\$39.178	\$263.737
Costos Indirectos	\$90	\$940	\$3.940	\$7.091	\$7.091	\$7.091	\$7.091	\$7.091	\$7.091	\$7.091	\$7.091	\$7.091	\$68.339
Utilidad Operativa	\$-90	\$-6.340	\$12.758	\$-42.560	\$32.087	\$32.087	\$32.087	\$32.087	\$32.087	\$32.087	\$32.087	\$32.087	\$195.038
Depreciación	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$635	\$7.620
Amortización	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$2.738	\$32.857
Donaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Financieros	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$970	\$939	\$909	\$879	\$848	\$818	\$788	\$758	\$10.909
Utilidad antes de Impuestos	\$-4.463	\$-10.713	17.131	\$-46.933	\$27.744	\$27.744	\$27.805	\$27.835	\$27,865	\$27.895	\$27.926	\$27.956	\$143.530
Imp. A la renta y Part. A trab.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$53.551	\$53551
UTILIDAD NETA	-4.463	-10,713	-17.131	-46.933	27.744	27.744	27.805	27.835	27,865	27.895	27.926	-25.595	115.574

El saldo mensual de dinero necesario para cubrir los requerimientos de efectivo durante el primer año operativo de la cafetería, constituye el máximo déficit acumulado, en el capital de Trabajo necesario para la empresa:

CÁLCULO CAPITAL DE TRABAJO												
Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Mensual*	-\$1,090	-\$5,940	-\$10,990	-\$43,560	\$31,117	\$31,147	\$31,178	\$31,208	\$31,238	\$31,269	\$31,299	-\$22,222
Saldo Acumulado	-\$1,090	-\$7,030	-\$18,020	-\$61,580	-\$30,463	\$685	\$31,862	\$63,070	\$94,308	\$125,577	\$156,876	\$134,653

* No se consideró la depreciación ni la amortización de activos

De acuerdo a este criterio, el capital de trabajo (efectivo en caja) que requiere la cafetería para 4 meses de operación asciende a USD 61,580

9.2. FINANCIAMIENTO

Del total de la Inversión del proyecto, se solicitará un Crédito Bancario por USD 100,000.00 a 3 años plazo, con pagos mensuales, y 3 meses de gracia (instalación del negocio), con una tasa de interés del 12% anual, aplicando un sistema de amortización constante.

Detalle	Valor en USD	Porcentaje
Inversión	\$298.291,88	100%
Capital Ajeno	\$100.000,00	34%
Capital Propio	\$198.291,88	66%

9.2.1 Tabla de amortización:

Tabla de Amortización				
<i>Capital</i>		\$100,000.00		
<i>Tasa de interés anual</i>		12%		
<i>Plazo en años</i>		3		
<i>Forma de Pago</i>		Mensual		
<i>Períodos de Gracia</i>		3		
<i>Amortización</i>		Constante		
Mes	Intereses	Amortización de Capital	Dividendo	Saldo
1	\$1,000	\$0	\$1,000	\$100,000
2	\$1,000	\$0	\$1,000	\$100,000
3	\$1,000	\$0	\$1,000	\$100,000
4	\$1,000	\$3,030	\$4,030	\$96,970
5	\$970	\$3,030	\$4,000	\$93,939
6	\$939	\$3,030	\$3,970	\$90,909
7	\$909	\$3,030	\$3,939	\$87,879
8	\$879	\$3,030	\$3,909	\$84,848
9	\$848	\$3,030	\$3,879	\$81,818
10	\$818	\$3,030	\$3,848	\$78,788
11	\$788	\$3,030	\$3,818	\$75,758
12	\$758	\$3,030	\$3,788	\$72,727
13	\$727	\$3,030	\$3,758	\$69,697
14	\$697	\$3,030	\$3,727	\$66,667
15	\$667	\$3,030	\$3,697	\$63,636
16	\$636	\$3,030	\$3,667	\$60,606
17	\$606	\$3,030	\$3,636	\$57,576
18	\$576	\$3,030	\$3,606	\$54,545
19	\$545	\$3,030	\$3,576	\$51,515
20	\$515	\$3,030	\$3,545	\$48,485
21	\$485	\$3,030	\$3,515	\$45,455
22	\$455	\$3,030	\$3,485	\$42,424
23	\$424	\$3,030	\$3,455	\$39,394
24	\$394	\$3,030	\$3,424	\$36,364
25	\$364	\$3,030	\$3,394	\$33,333
26	\$333	\$3,030	\$3,364	\$30,303
27	\$303	\$3,030	\$3,333	\$27,273
28	\$273	\$3,030	\$3,303	\$24,242
29	\$242	\$3,030	\$3,273	\$21,212
30	\$212	\$3,030	\$3,242	\$18,182
31	\$182	\$3,030	\$3,212	\$15,152
32	\$152	\$3,030	\$3,182	\$12,121
33	\$121	\$3,030	\$3,152	\$9,091
34	\$91	\$3,030	\$3,121	\$6,061
35	\$61	\$3,030	\$3,091	\$3,030
36	\$30	\$3,030	\$3,061	\$0
Totales	\$20,000	\$100,000	\$120,000	

9.3 PRONOSTICO DE INGRESOS

9.3.1 Consumo Promedio de Productos

El consumo promedio por persona de los productos del negocio incluye, tres grupos de alimentos y dos de bebidas. En Alimentos, lo más importante lo conforman los “Bocadillos de Sal” con el 46% del total de consumo, luego tenemos los “Bocadillos de dulce” con el 29%, finalmente “Sándwiches” con el 25%. En cuanto a Bebidas el 100% de los clientes consumirán “Cafés calientes” y “Cafés fríos” datos obtenidos de la investigación de mercado, y el 22% los “Cafés gourmet”, por lo expuesto en el cuadro descrito a continuación se concluye que el consumo promedio será de 4,35 USD

Portafolio de productos	% Part. en Consumo	Cons. Prom. x pers. x prod.	Cons. x pers. Ponderado
Sándwiches	25%	\$1.99	\$0.50
Bocadillos de sal	46%	\$0.83	\$0.38
Bocadillos de dulce	29%	\$0.73	\$0.21
Consumo Promedio x persona (Alimentos)			\$1.09
Cafes calientes	100%	\$1.03	\$1.03
Cafés fríos	100%	\$1.64	\$1.64
Cafés gourmet	22%	\$2.69	\$0.59
Consumo Promedio x persona (Bebidas)			\$3.26
CONSUMO PROMEDIO x PERSONA PROYECTADO			\$4.35

9.3.2 Ingresos Mensuales Proyectados

Etapas	Meses	Clientes por mes	Cons. Prom. x per. proy.	Ventas Proyectadas Mensuales
Instalación del Negocio	<i>Mes 01 - 03</i>	0	\$0.00	\$0.00
Efecto Band-Wagon	<i>Mes 04 - 24</i>	28,600	\$4.35	\$124,410.73
Inicio Etapa de Madurez	<i>Mes 25 - 35</i>	22,880	\$4.35	\$99,528.59
Etapa de Madurez	<i>Mes 36 - 60</i>	20,020	\$4.35	\$87,087.51

La proyección descrita responde al (resultado de la materia de Perfil Competitivo)

9.4 Costos Directos (C.D.)

9.4.1 Proyección de Costos por Persona

El costo por consumo individual, se obtiene al aplicar el porcentaje de costo a cada grupo de producto al consumo por persona ponderado:

Portafolio de productos	Cons. x pers. Ponderado	% Costos	Costo x pers. Ponderado
Sándwiches	\$0.50	40%	\$0.20
Bocadillos de sal	\$0.38	25%	\$0.10
Bocadillos de dulce	\$0.21	30%	\$0.06
Costo promedio por persona (alimentos)			\$0.36
Cafes calientes	\$1.03	60%	\$0.62
Cafés fríos	\$1.64	70%	\$1.15
Cafés gourmet	\$0.59	75%	\$0.44
Costo promedio por persona (bebidas)			\$2.21
COSTO PROMEDIO POR PERSONA PROYECTADO			\$2.56

El Costo Promedio por Persona (\$2.56) representa el 59% frente al Consumo Promedio por persona (\$4.35).

9.4.2 Materia Prima (M.P.)

ETAPAS	Períodos	Cientes por mes	Costo Promedio	Mat. Prima Mensual
Instalación del Negocio	<i>Mes 01 - 03</i>	0	\$0.00	\$0.00
Efecto Band-Wagon	<i>Mes 04 - 24</i>	28,600	\$2.56	\$73,358.57
Inicio Etapa de Madurez	<i>Mes 25 - 35</i>	22,880	\$2.56	\$58,686.86
Etapa de Madurez	<i>Mes 36 - 60</i>	20,020	\$2.56	\$51,351.00

9.4.3 M.O.D (NÓMINA)

La Nómina incluye el Ingreso mensual más los beneficios sociales, y se los proyecta desde el segundo mes (jefe de cocina, asistentes de cocina y 8 saloneros) y a partir del tercer mes el resto del personal por cuanto, la casa matriz exige el proceso de inducción para todo el personal nuevo, el mismo que dura dos meses.

Posiciones	Cantidad	Pago Mensual	Total Mes (2do. Mes)	Total Mes (Mes 3-60)
Jefe de cocina	1	\$1000.00	\$1000.00	\$1000.00
Preparadores de cafés	4	\$600.00		\$2,400.00
Cajeros	2	\$350.00		\$700.00
Ayudantes de cocina	4	\$400.00	\$1,600.00	\$1,600.00
Saloneros	8	\$350.00	\$2,800.00	\$2,800.00
Personal de limpieza	1	\$318.00		\$318.00
TOTAL MENSUAL	20		\$5,400.00	\$8,818.00

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

9.4.4 Licencia de Concesión de Funcionamiento

Starbucks Internacional, conforme a las consideraciones específicas para este proyecto nuevo en el Distrito Metropolitano de Quito únicamente percibirá el 5% sobre las ventas mensuales por utilización de marca, adicional al pago de los 150, 000 USD, como valor inicial por la licencia.

Etapas	Períodos	Ventas mensuales	Licencia
Instalación del Negocio	<i>Mes 01 - 03</i>	\$0.00	\$0.00
Posicionamiento	<i>Mes 04 - 24</i>	\$124,410.73	\$6,220.54
Inicio Etapa de Madurez	<i>Mes 25 - 35</i>	\$99,528.59	\$4,976.43
Etapa de Madurez	<i>Mes 36 - 60</i>	\$87,087.51	\$4,354.38

9.5 Costos Indirectos

9.5.1 Gastos de Administración

Debido al proceso de inducción, la mano de obra directa, se calcula el valor mensual, más los beneficios sociales, a partir del tercer mes.

Descripción	Cantidad	Egreso Mensual	Total Mensual
Administrador	1	\$1,200.00	\$1,200.00
Contador	1	\$450.00	\$450.00
Secretaria	1	\$350.00	\$350.00
Guardias	2	\$318.00	\$636.00
TOTALES	5		\$2,636.00

9.5.2 Servicios Públicos

DETALLE	Valor Mensual USD			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes (4-60)
Arriendos				\$1,500.00
Luz		\$50.00	\$50.00	\$600.00
Servicio de Agua Potable	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$250.00
Servicio Telefonico	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$150.00
Internet (mantenimiento)	\$0.00	\$0.00	\$50.00	\$50.00
Utiles de limpieza	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$25.00
Suministros de oficina	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$400.00
Publicidad	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$500.00
Mantenimiento	\$0.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Permisos y tasas (anuales)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$316.00
Polizas de Seguros	\$0.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
TOTALES	\$90.00	\$940.00	\$990.00	\$4,591.00

9.5.3 Resumen

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes (4-60)
Gastos de Administración	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00	\$2,500.00
Servicios Publicos	\$90.00	\$940.00	\$990.00	\$4,591.00
Total Costos Indirectos	\$90.00	\$940.00	\$3,490.00	\$7,091.00

9.6 Depreciaciones y Amortizaciones

9.6.1 Activos Fijos Tangibles Depreciables

CONCEPTO	Costo Histórico	% Dep. anual	Vida util	Valor Mensual	Valor Anual
Instalaciones e Infraestructura	\$40,453,00	10%	10	\$337,11	\$4,045,30
Maquinaria y Equipo	\$11,537,71	10%	10	\$96,15	\$1,153,77
Equipos de Oficina	\$550,00	10%	10	\$4,58	\$55,00
Equipos de Computación	\$1,337,00	33,33%	3	\$37,14	\$445,67
Muebles, Enseres y Menaje	\$16,995,70	10%	10	\$160,0,	\$1,920,06
TOTAL				\$634,98	\$7,619,80

Fuente: LRTI Ley de Régimen Tributario Interno

9.6.2 Amortización de Diferidos

Los activos diferidos se amortizan en cinco años.

Detalle	Valor	% Amort. anual	Total Mensual	Total Anual
Puesta en Marcha	\$163,249.92	20%	\$2,720.83	\$32,649.98
Permisos y patentes	\$426.00	20%	\$7.10	\$85.20
Gastos de Constitución	\$608.00	20%	\$10.13	\$121.60
TOTAL			\$2,738.07	\$32,856.78

9.7 Proyección de Estados Financieros

9.7.1 Estado de Rendimientos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$1,119,696.59	\$1,492,928.78	\$1,194,343.03	\$1,045,050.15	\$1,045,050.15
40% efectivo	\$447,878.64	\$597,171.51	\$477,737.21	\$418,020.06	\$418,020.06
60% crédito documentado	\$597,171.51	\$895,757.27	\$716,605.82	\$627,030.09	\$627,030.09
Ventas Netas	\$1,045,050.15	\$1,393,400.20	\$1,114,720.16	\$975,380.14	\$975,380.14
(Costos Directos)	\$785,211.96	\$1,032,949.28	\$841,959.42	\$746,464.50	\$746,464.50
M.P	\$660,227.13	\$880,302.84	\$704,242.27	\$616,211.99	\$616,211.99
M.O.D	\$69,000.00	\$78,000.00	\$78,000.00	\$78,000.00	\$78,000.00
Licencia (5% ventas)	\$55,984.83	\$74,646.44	\$59,717.15	\$52,252.51	\$52,252.51
Utilidad Bruta	\$259,838.19	\$360,450.92	\$272,760.73	\$228,915.64	\$228,915.64
(Costos Indirectos)	\$68,339.00	\$85,092.00	\$85,092.00	\$85,092.00	\$85,092.00
Utilidad Operativa	\$191,499.19	\$275,358.92	\$187,668.73	\$143,823.64	\$143,823.64
(Donaciones/Respon. Social)	\$0.00	\$139,340.02	\$111,472.02	\$97,538.01	\$97,538.01
(Depreciación)	\$7,619.80	\$7,619.80	\$7,619.80	\$7,619.80	\$7,619.80
(Amortización)	\$32,856.78	\$32,856.78	\$32,856.78	\$32,856.78	\$32,856.78
(Gastos Financieros)	\$10,909.09	\$6,727.27	\$2,363.64	\$0.00	\$0.00
Utilidad antes de Participac.	\$140,113.52	\$88,815.04	\$33,356.50	\$5,809.05	\$5,809.05
(Particip. Trabaj. 15%)	\$21,017.03	\$13,322.26	\$5,003.47	\$871.36	\$871.36
Utilidad antes del I.R.	\$119,096.49	\$75,492.79	\$28,353.02	\$4,937.69	\$4,937.69
(Impto a la renta 25%)	\$29,774.12	\$18,873.20	\$7,088.26	\$1,234.42	\$1,234.42
UTILIDAD NETA	\$89,322.37	\$56,619.59	\$21,264.77	\$3,703.27	\$3,703.27

CAPITULO X

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1 Flujo de caja

Renovación de Activos Fijos	Se renovará los equipos de computación
Valor Residual	En el Método económico, se aplicará una tasa de descuento del 20.57%. Este método, no requiere recuperar el valor del capital del trabajo al final del periodo de evaluación.

Descripción	0	1	2	3	4	5
Ventas Netas		\$1,045,050	\$1,393,400	\$1,114,720	\$975,380	\$975,380
(Costos Directos)		\$785,212	\$1,032,949	\$841,959	\$746,464	\$746,464
(Costos Indirectos)		\$68,339	\$85,092	\$85,092	\$85,092	\$85,092
(Depreciación)		\$7,620	\$7,620	\$7,620	\$7,620	\$7,620
(Amortización)		\$32,857	\$32,857	\$32,857	\$32,857	\$32,857
(Donaciones/Resp. Social)		\$0	\$139,340	\$111,472	\$97,538	\$97,538
(Gastos Financieros)		\$10,909	\$6,727	\$2,364	\$0	\$0
Utilidad antes imptos.		\$140,114	\$88,815	\$33,356	\$5,809	\$5,809
Particip. Trabajadores 15%		\$21,017	\$13,322	\$5,003	\$871	\$871
Impuesto a la Renta 25%		\$29,774	\$18,873	\$7,088	\$1,234	\$1,234
Utilidad Neta		\$89,322	\$56,620	\$21,265	\$3,703	\$3,703
Depreciación		\$7,620	\$7,620	\$7,620	\$7,620	\$7,620
Amortización		\$32,857	\$32,857	\$32,857	\$32,857	\$32,857
(Inversión Inicial)	\$235,866					
(Reinversiones)				\$1,337		
(Capital de Trabajo)	\$62,426					
Préstamo	\$100,000					
(Pago de Capital)		\$27,273	\$36,364	\$36,364	\$0	\$0
Valor de Salvamento						\$177,735
FLUJO NETO	-\$198,292	\$102,526	\$60,733	\$24,041	\$44,180	\$221,915

10.2 Valor Actual Neto (VAN)

La tasa de descuento se calcula como se describe a continuación.

$$K_e = R_f + \beta [E(R_m - R_f)]$$

Explicación:

R_f: Máxima Tasa pagada a los bonos del Estado²² (Bonos del Estado Ley 9817)

E (R_m): Tasa Máxima de Rentabilidad de Inversionistas (Bonos Globales 2012 en el Mercado Internacional)

β: Riesgo del Sector Restaurantes

$$K_e = 0.1431 + 0.56 (0.2548 - 0.1431)$$

$$K_e = 0.1431 + 0.062552$$

$$K_e = 0.2057 = 20.57\%$$

Con esta tasa (20.57%), el Valor Actual Neto es de **USD 50,236.44**

10.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIRF calculada sobre la inversión es de **30.65%**, valor que comparado con la tasa de descuento (20.57%), indica que el negocio es rentable.

²² Bolsa de Valores . Dep. de Estadísticas

CAPITULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

1. El presente proyecto es rentable desde un punto de vista financiero, dado que los principales indicadores de rentabilidad resultaron favorables para la inversión en Starbucks, siendo la Tasa interna de retorno (TIR) del 30.65%.
2. El VAN del proyecto resultó ser de US\$ 50,236.44, descontando los flujos de caja obtenidos a una tasa de descuento del 20.57%, demostrando la viabilidad y factibilidad financiera del presente proyecto.
3. Siendo Starbucks una reconocida marca internacional en el negocio de compra y venta de café al detalle, con una prestigiosa calidad en cuanto a productos se refiere, muy difícilmente alguna otra empresa, franquicia o licencia nacional o internacional podrá copiar el prestigio o la calidad de la marca, haciendo que los clientes tengan una única experiencia, “la experiencia Starbucks”, una fuerte barrera a la entrada para cualquier competidor existente o potencial.

4. La inversión que se realiza, tanto en infraestructura como en permisos de uso de la marca, crean una fuerte barrera a la salida, tanto para los inversionistas como para futuros competidores, de querer competir de igual a igual con la prestigiosa marca norteamericana, tanto por la calidad de sus productos, como por la atención de primera hacia los clientes.

5. Si la primera cafetería tiene el éxito esperado, la marca podrá expandirse hacia otros puntos de la ciudad, incluso hacia otras ciudades del país, haciendo acuerdos comerciales con otros empresarios para beneficio tanto de los accionistas internacionales como de los inversores locales, además del beneficio social que obtendrían los pequeños productores de café arábigo, vía donaciones a proyectos de carácter social.

11.2 RECOMENDACIONES:

1. Se debe convencer a los potenciales clientes de la calidad única, tanto en los productos como en los servicios de la marca Starbucks, realizando encuestas de satisfacción, consulta de quejas y demás medios investigativos que conlleven a un mejoramiento continuo en estos tópicos a la administración de la cafetería local, con tal de crear fidelidad en los clientes locales, haciéndolos partícipes de la “experiencia Starbucks”.

2. Para un eficiente manejo de la marca Starbucks, se debe mantener la misma calidez en el servicio personalizado hacia los clientes, innovando nuevos productos y servicios cada temporada en beneficio de los consumidores, realizando promociones y enfatizando en la calidad única de los diversos productos que expende la marca en nuestra ciudad, haciendo perseverancia en la “experiencia Starbucks”.

3. Starbucks siempre ha estado preocupado por el medio ambiente y el desarrollo técnico, económico y social de las zonas productoras de café arábigo en el mundo, y en nuestro país no será la excepción, por lo que seguirá con la misma labor para un mejoramiento en la calidad de vida de los diferentes lugares en la zona Manabita de nuestro país, por lo que deberá buscar alianzas estratégicas con las diferentes fundaciones y organismos internacionales que han trabajado con estas personas, no descuidando la inversión social en uno o varios proyectos sociales o comunales en beneficio de los sectores desprotegidos de la ciudad de Quito.

BIBLIOGRAFÍA

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. Prentice-Hall, México DF, sexta edición (2009).
- CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, Diseño y Evaluación de Proyectos de Inversión, Quito-Ecuador (2009).
- HOWARD SCHULZ CON JOANNE GORDON, El Desafío Starbucks, 2009, México D.F.
- TERRY SCHMIDT, Gerencia Estratégica de Proyectos Simplificada, 2009, tercera edición, Estados Unidos.
- JOSEPH A. MICHELLI, La Experiencia Starbucks, 2da edición, Grupo Norma, México D.F, 2009.
- JOHN SIMMONS , Grandes Casos Empresariales: El Estilo Starbucks, Deusto, Colombia, 2010.
- HOWARD SCHULZ, Starbucks: Put A Heart Into It, Partner, Estados Unidos 2009.
- TIM HARFORD, El Economista Camuflado, Booket, Estados Unidos, 2010.
- HARVERY A. LAVINE, Gerencia Práctica de Proyectos, México DF, 2008.
- HOWARD BEHAR, No es por el café, Empresa Activa, España, 2010.

- NASSIR SAPAG CHAIN y RENALDO SAPAG CHAIN, Preparación y evaluación de proyectos, 2da edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2009.
- JOSE MANUEL SAPAG PUELMA, Evaluación de Proyectos, 2da edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.
- PHILIP KOTLER, Marketing 3.0, Wiley, México, 2010.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- www.starbucks.com.es
- www.starbucks.com.pe
- www.scaa.org
- www.starbucks.com/aboutus
- www.businesswire.com
- www.slideshare.net/rojascorporation/las-franquicias-12770873

ANEXOS

ANEXO 1:



CALIDAS:



Caramel Macchiato



Cappuccino



Café Latte



Café Mocha/Blanco



Espresso

HELADAS:



Frappuccino® Caramel



Frappuccino® de Mango Creme



Café Latte Helado



Frappuccino® de Frambuesa



Té Chai Latte Helado