



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE EMPRESAS**

TEMA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA-
RESTAURANTE TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN
TABACUNDO 2016.**

Autor:

CHRISTIAN JAVIER CABASCANGO HERMOSA

Director:

Ing. Alfonso Blanco Msc.

Quito – Ecuador

Julio - 2016

Declaración juramentada del autor

Yo, Christian Javier Cabascango Hermosa portador de la cédula de identidad número 1719491126, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación, y que las ideas, procedimientos, conceptos, análisis e interpretaciones son auténticas y personales, las mismas que son de mi exclusiva responsabilidad.

Quito, 06 de julio del 2016



.....

Nombre del Autor: Christian Javier Cabascango Hermosa

C.I: 1719491126

Aprobación del director de tesis

En mi calidad de Director del trabajo de titulación “Plan de negocios para la implementación de una cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en Tabacundo 2016”, declaro que la presente investigación ha sido desarrollada por el señor Christian Javier Cabascango Hermosa, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, 06 de julio del 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alfonso Blanco Benítez', is written over a horizontal dotted line.

Nombre del Director:

Ing. Alfonso Blanco Benítez.

C.I. 1705287207

Dedicatoria

A Dios, por darme cada día una oportunidad de poder disfrutar un día más de vida con mis seres queridos, y guiarme por el camino correcto con su amor para poder cumplir mis objetivos.

Con todo mi amor, dedico la presente tesis a mis padres Jaime y Carmen por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por darme el ejemplo de valores, trabajo, constancia y amor para ser una persona de bien en la sociedad.

A mis hermanos, Sebastián y Jaimito por ser un estímulo para esforzarme cada día y ser un ejemplo para ellos.

Con admiración dedico la presente investigación a mi enamorada Estefanía por creer en mí y apoyarme cada instante y estar siempre a mi lado.

Agradecimiento

A mi tutor Alfonso, y calificadores Iliana y Byron, por brindarme sus conocimientos y por su ayuda incondicional para poder culminar la presente investigación.

A mis profesores de la Universidad Tecnológica Equinoccial por compartir todos sus conocimientos en clases y por no rechazar mi petición al momento de solicitar ayuda en el presente trabajo de investigación.

A mi enamorada por ser la persona fundamental y el pilar en culminar mis estudios que gracias a su ayuda y apoyo pude lograr el objetivo propuesto, le amo mucho.

A mis amados padres, abuelitos, hermanos, tíos, primos y toda mi familia, así como a todas las personas que de una u otra manera aportaron con su granito de arena y me ayudaron a poder cumplir con éxito esta etapa de mi vida que me hace crecer tanto como persona así como profesional.

Que Dios les bendiga siempre...

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
PROYECTO DE TITULACIÓN



DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1719491126
APELLIDO Y NOMBRES:	Cabascango Hermosa Christian Javier
DIRECCIÓN:	Calle Velasco Ibarra y Primero de Enero
EMAIL:	cabas_criss05@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	(02) 2 365 166
TELÉFONO MOVIL:	099 2556455

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Plan de Negocios para la Implementación de una Cafetería-Restaurante Temática basada en Flores Naturales en Tabacundo 2016
AUTOR O AUTORES:	Christian Cabascango
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	06/07/2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Alfonso Blanco Msc.
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Empresas y Negocios
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	Tabacundo cabecera cantonal del cantón Pedro Moncayo, es un sector privilegiado por la naturaleza al caer la luz perpendicularmente, hace que se produzca las mejores flores del país, y lleva su nombre de "Capital Mundial de la Rosa", existen

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
 TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

	<p>alrededor de 156 empresas.</p> <p>La demanda del sector florícola es una actividad productiva y comercial que se lo oferta a nivel nacional e internacional y representa un ingreso importante al país, pero Tabacundo como cabecera cantonal no cuenta con un local adecuado donde se pueda exponer y vender las flores que se produce tanto a las personas que viven en el sector como a las personas que van de turismo hacia los cantones vecinos del norte del país, donde la afluencia son en grandes cantidades y a la vez tengan la oportunidad de un servicio de alimentación al momento de viajar.</p> <p>Por la presente problemática mencionada anteriormente, el presente plan de negocios tiene como objetivo, determinar la viabilidad para la implementación de una cafetería – restaurante temático basado en la venta de flores naturales del sector, en un local acogedor tanto para propios como extranjeros.</p> <p>El presente plan de negocios tiene una investigación de mercados principalmente para analizar si el proyecto es aceptado en el mercado, se debe realizar un marketing para dar a conocer la cafetería – restaurante, utilizando diferentes instrumentos financieros se obtuvo que el proyecto es viable porque su comportamiento es de manera positiva y a la vez es favorable por que existe un período de recuperación de tres años.</p>
<p>PALABRAS CLAVES</p>	<p>Flores, Tabacundo, Plan de negocios.</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>Tabacundo cantonal head of the canton Pedro Moncayo, is a privileged area for nature falling light perpendicularly, makes the best country flowers occur, and bears his name "World Capital of the Rose", there are about 156 companies.</p> <p>Demand floriculture sector is a productive and commercial activity that would offer national and international level and represents a significant entry into the country, but Tabacundo as cantonal head does not have a suitable place where they can display and sell flowers produced both people living in the area as people ranging from tourism to neighboring cantons in the north, where the influx are in large quantities and also have the</p>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

	<p>opportunity to supply a service when traveling.</p> <p>For this problem mentioned above, the present business plan aims to determine the feasibility of implementing a cafeteria - themed restaurant based on the sale of natural flowers in the sector, in a cozy place both own and foreign.</p> <p>This business plan is a marketing research primarily to assess whether the project is accepted in the market, should be performed marketing to publicize the cafeteria - restaurant, using different financial instruments was obtained that the project is viable because their behavior it is positively yet is favorable because there is a recovery period of three years.</p>
KEYWORDS	Flowers, Tabacundo, Business Plan.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. _____



CABASCANGO HERMOSA CHRISTIAN JAVIER

1719491126

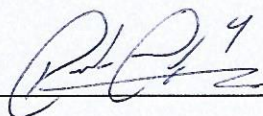
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **CABASCANGO HERMOSA CHRISTIAN JAVIER**, CI: 1719491126 autor/a del proyecto titulado: **Plan de Negocios para la Implementación de una Cafetería-Restaurante Temática basada en Flores Naturales en Tabacundo 2016** previo a la obtención del título de **INGENIERO DE EMPRESAS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 06 de julio del 2016

f: _____



CABASCANGO HERMOSA CHRISTIAN JAVIER

1719491126

Índice General de Contenidos

TABLA DE CONTENIDO

Declaración juramentada del autor	ii
Aprobación del director de tesis	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General de Contenidos.....	x
Índice de Tablas y Gráficos	xiv
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Capítulo 1.....	1
Introducción	1
1.1. Problema de Investigación.....	1
1.1.1. Problema.....	1
1.1.2. Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3. Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4. Planteamiento del problema.....	1
a) Diagnóstico.....	1
b) Pronóstico.....	5
c) Control del Pronóstico.....	7
1.1.5. Formulación del problema.....	8
1.1.6. Sistematización del problema.....	8
1.1.7. Objetivo General.....	8
1.1.8. Objetivos Específicos.....	8
1.1.9. Justificaciones.....	9

1.2. Marco Referencial	11
1.2.1. Marco teórico.....	11
Capítulo 2.....	23
Método.....	23
2.1. Nivel de estudio	23
2.2. Modalidad de investigación.....	24
2.3. Método.....	24
2.4. Población y muestra	25
2.5. Selección de técnicas e instrumentos de investigación	27
2.6. Procesamiento de datos	27
2.7. Metodología técnica específica para el problema planteado.....	28
Capítulo 3.....	34
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	34
3.2 Presentación Plan de Negocios	41
3.2.1. Datos Generales de la Empresa.	41
3.2.2. Estrategia del Negocio.....	41
3.3 Análisis estratégico del negocio.....	48
3.3.1 Estrategia Corporativa.	48
3.3.1.1 <i>Misión</i>	48
3.3.1.2 <i>Visión</i>	48
3.3.1.3 <i>Objetivos</i>	48
3.3.1.4 <i>Análisis interno</i>	49
3.3.1.5 <i>Análisis externo</i>	49
3.3.1.6 <i>Ventajas competitivas</i>	50
3.3.1.7 <i>Estrategias competitivas</i>	50
3.4 Estudio de Mercado.....	51
3.4.1. Selección del Mercado.....	51

3.4.2.	Segmentación del mercado.....	52
3.4.3.	Segmento por ubicación geográfica.	52
3.4.4.	Segmento por poder adquisitivo y economía.	53
3.4.5.	Segmento dado por aspectos socioculturales.....	53
3.4.6.	Segmento por tendencias de consumo.....	54
3.4.7.	Mercado Objetivo.....	54
3.4.8.	Análisis de la competencia.....	54
3.4.8.1.	<i>Competencia directa</i>	54
3.4.8.2.	<i>Competencia indirecta</i>	55
3.5	Estrategia Comercial	59
3.5.1	Marketing Mix.....	59
3.5.1.1	<i>Producto</i>	59
3.5.1.2	<i>Precio</i>	61
3.5.1.3	<i>Plaza y distribución</i>	62
3.5.1.4	<i>Promoción</i>	62
3.6	Estructura Organizacional	63
3.6.1	Procesos del Negocio.	63
3.6.2	Diagrama de flujo de proceso.....	65
3.6.3	Organigrama.	66
3.6.4	Funciones.....	67
3.6.5	Gestión y dirección.....	73
3.6.6	Retribución.	73
3.7	Evaluación Financiera	74
3.7.1	Flujo de caja.	74
3.7.1.1	<i>Estimación de ventas y costos</i>	74
3.7.1.2	<i>Estimación mensual del Estado de Resultados</i>	76
3.7.1.3	<i>Presupuesto de ventas</i>	79

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

3.7.1.4	<i>Presupuesto de costos</i>	79
3.7.1.5	<i>Presupuesto de gastos</i>	80
3.7.1.6	<i>Estado de resultados proyectado</i>	81
3.7.1.7	<i>Financiamiento</i>	82
3.7.1.8	<i>Costo de capital</i>	82
3.7.1.9	<i>Flujo de efectivo</i>	86
3.7.2	Análisis de punto de equilibrio	87
3.7.3	Indicadores de decisión (VAN, TIR, PRI)	87
Capítulo 4	90
Discusión	90
4.1	Conclusiones	90
4.2	Resultados	93
Referencias bibliográficas	94
Anexos	96

Índice de Tablas y Gráficos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Representatividad de Sexo en Tabacundo	25
Tabla 2: Representatividad de PEA en Tabacundo	26
Tabla 3: Edad de los encuestados	34
Tabla 4: Sexo de los encuestados	35
Tabla 5: Compra de flores naturales en Tabacundo	35
Tabla 6: Cumplimiento de expectativas de la infraestructura del lugar donde adquirió flores naturales en Tabacundo	36
Tabla 7: Servicio de cafetería en Tabacundo.....	37
Tabla 8: Cumplimiento de expectativas de sabor y calidad del lugar donde se sirvió los alimentos en Tabacundo	37
Tabla 9: Factores críticos de decisión al visitar una cafetería – restaurante.....	38
Tabla 10: Frecuencia de visita a cafeterías y/o restaurantes	39
Tabla 11: Frecuencia de la adquisición de flores naturales	39
Tabla 12: Apertura a visitar una cafetería – restaurante en la que vendan flores naturales en Tabacundo	40
Tabla 13: Socios y porcentaje de aportación	42
Tabla 14: Factores de localización.....	46
Tabla 15: Análisis de la Competencia Directa.....	55
Tabla 16: Estimación de la demanda por periodos	57
Tabla 17: Oferta de Productos de Cafetería.....	60
Tabla 18: Oferta de Productos de Florería.....	61
Tabla 19: Calculo del precio por producto	62
Tabla 20: Remuneración por cargo.....	74
Tabla 21: Estimación de ventas y costos	75
Tabla 22: Estados de Resultados	76
Tabla 23: Presupuesto de ventas	79
Tabla 24: Presupuesto de costos	80
Tabla 25: Presupuesto de gastos	80
Tabla 26: Estado de Resultados proyectado	81

Tabla 27: Amortización de préstamo	82
Tabla 28: Costo de capital propio	83
Tabla 29: Costo de deuda.....	84
Tabla 30: Costo de capital promedio ponderado	85
Tabla 31: Flujo del proyecto	86
Tabla 32: Determinación del punto de equilibrio	87
Tabla 33: Evaluación del proyecto	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Plano de la infraestructura del local	47
Gráfico 2: Segmentación Geográfica.....	52
Gráfico 3: Mapa de procesos	64
Gráfico 4: Organigrama por su ámbito específico.....	67
Gráfico 5: Edad de los encuestados	124
Gráfico 6: Sexo de los encuestados	124
Gráfico 7: Compra de flores naturales en Tabacundo	125
Gráfico 8: Cumplimiento de expectativas de la infraestructura del lugar donde adquirió flores naturales en Tabacundo	125
Gráfico 9: Servicio de cafetería en Tabacundo.....	126
Gráfico 10: Cumplimiento de expectativas de sabor y calidad del lugar donde se sirvió los alimentos en Tabacundo.....	126
Gráfico 11: Factores críticos de decisión al visitar una cafetería – restaurante.....	127
Gráfico 12: Frecuencia de visita a cafeterías y/o restaurantes.....	127
Gráfico 13: Frecuencia de la adquisición de flores naturales	128
Gráfico 14: Apertura a visitar una cafetería – restaurante y venta de flores naturales en Tabacundo.....	128

Resumen

Tabacundo cabecera cantonal del cantón Pedro Moncayo, ubicado en la provincia de Pichincha, un sector privilegiado por la naturaleza al caer la luz perpendicularmente, hace que se produzca las mejores flores del país, y lleva su nombre de “Capital Mundial de la Rosa”, existen alrededor de 156 empresas con un promedio de 80 personas por empresa, según estimaciones de la Secretaria de los Pueblos y Participación Ciudadana (SPPC).

La demanda del sector florícola es una actividad productiva y comercial que se lo oferta a nivel nacional e internacional y representa un ingreso importante al país, pero Tabacundo como cabecera cantonal del mencionado cantón no cuenta con un local adecuado donde se pueda exponer y vender las flores que se produce en el cantón tanto a las personas que viven en el sector como a las personas que van de turismo hacia los cantones vecinos del norte del país, donde la afluencia son en grandes cantidades y a la vez tengan la oportunidad de un servicio de alimentación al momento de viajar.

Por la presente problemática mencionada anteriormente, el presente plan de negocios tiene como objetivo, determinar la viabilidad para la implementación de una cafetería – restaurante temático basado en la venta de flores naturales del sector, en un local acogedor de muy buena presencia tanto para propios como extranjeros.

El presente plan de negocios tiene una investigación de mercados principalmente al sector donde se ubicara el local comercial, para así tener una acogida de las empresas florícolas que nos abastecerán de las flores que es la parte fundamental y es el valor agregado de la cafetería – restaurante, y así tener la aceptabilidad de la demanda tanto de gente del sector como todo la gente que está alrededor de los cantones y en especial al gran porcentaje de turista que tiene el norte del país.

Se investiga los requisitos necesarios que solicita el GAD de Pedro Moncayo para la implementación de una cafetería – restaurante en el cantón y los diferentes permisos que se debe tener para el funcionamiento del mismo, también se analiza las peticiones que hace la demanda, los posibles proveedores, así como la competencia existente, también se analiza cuál es la capacidad financiera con la que se debe contar, la capacidad organizacional y la disponibilidad de maquinaria, instrumentos e infraestructura que se necesita adquirir para el buen funcionamiento del negocio, los cuales son pilares fundamentales para saber si el plan de negocios es factible o no.

El estudio financiero presenta el nivel de ingresos que se va obtener por la venta de productos y flores en el local comercial que son proyectados durante en el tiempo y a la vez los respectivos gastos que representa tener una cafetería-restaurante para el funcionamiento esencial del mismo; mediante herramientas de evaluación de proyectos se podrá determinar la viabilidad del presente plan de negocios y si lo es conveniente.

Abstract

Tabacundo is the capital of the canton Pedro Moncayo, it is located in Pichincha province, Tabacundo is a privileged area for a lot of reasons, for example de nature falling light perpendicularly, it becomes Tabacundo the best place in our country for harvest flowers, Tabacundo is named "The World Capital of the Rose", there are about 156 companies with an average of 80 workers per company, according to estimates made by Secretaria de los Pueblos y Participación Ciudadana (SPPC).

Floriculture sector is a productive and commercial activity in the area, that would offer products in the national and international market, it represents a significant income to the country, the problem is that Tabacundo does not have any place where they can show and sell flowers that were harvest there, people who live in Tabacundo and near, and people who go for tourism to neighbor provinces in the north of Pedro Moncayo do not found a place where they can buy flowers and also have the opportunity of a food service when traveling.

For the problem mentioned above, the present business plan determines the feasibility of implementing a cafeteria - restaurant where people can found a place to buy natural flowers in Tabacundo and also eat delicious national food.

This business plan presents a marketing research made in the place where the cafeteria – restaurant is going to be located, in order to know and have an idea of the acceptability that it is going to have in the demand, mainly in people who live all around Tabacundo and also people who visit this place in tourism plans.

It is also an important part of this investigation the requirements requested by the GAD of Pedro Moncayo for the implementation of a cafeteria - restaurant in the sector and all the permissions that must be gotten for the normal operation, and other important subject investigated is the financial resources which are needed in order to star the operation, the organizational capacity and the availability of machinery, tools and infrastructure needed for the proper functioning of the business, are fundamental aspects to evaluate for conclude if the business plan is feasible or not.

The financial study presents a projection of the income to be earned by selling products and flowers in the business over the time and estimates also the expenses in order to determinate the breakeven; using project evaluation tools this plan may determine the viability of this business plan and if it is convenient for an investor.

Capítulo 1

Introducción

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Problema.

Inexistente plan de negocios para la implementación de una cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en Tabacundo 2016.

1.1.2. Objeto de estudio teórico.

Plan de negocios.

1.1.3. Objeto de estudio práctico.

Cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en Tabacundo 2016.

1.1.4. Planteamiento del problema.

a) Diagnóstico.

Tabacundo es la cabecera cantonal de Pedro Moncayo, ubicado en la provincia de Pichincha al nororiente de la ciudad de Quito, con un área urbana de 2km², es conocida a nivel nacional por su amplia producción florícola característica de la zona, así como también por mantener arraigadas dentro de sus habitantes las costumbres y tradiciones andinas propias del lugar. Se encuentra ubicada en el perímetro occidental del

bypass Guayllabamba-Tabacundo-Ibarra, que se deriva de la carretera panamericana norte entre Guayllabamba y Cayambe.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2015) “Tabacundo se encuentra localizada entre los 1.730 y 4.300 metros de altura, por lo que su clima es frío, oscila entre los 8 y 14 °C promedio y cuenta con una población de 16.403 habitantes.” (p.6).

El cantón Pedro Moncayo está conformado por cuatro parroquias La Esperanza, Tupigachi, Tocachi y Malchinguí; Tabacundo como cabecera es el núcleo urbano del cantón.

Tabacundo se encuentra privilegiadamente ubicada entre los límites de la provincia de Pichincha y el sur de la provincia de Imbabura, la panamericana norte que atraviesa Tabacundo conduce a las provincias del norte del país y a Colombia, dicha carretera es una vía importante de flujo de vehículos de comercio así como de turistas tanto nacionales como extranjeros. Según la (Revista El Chasqui, 2014, p.13).

Actualmente, Tabacundo a pesar de su riqueza natural no cuenta con la infraestructura hotelera extensa que le permita recibir gran afluencia turística con alimentación y alojamiento, Tabacundo cuenta con cuatro hosterías importantes que prestan servicio de alojamiento y alimentación, estas son Hostería Inti Raymi, Rancho Manabita, Hostería San Luis y Hacienda Tomalón, a su vez existen tres cafeterías a lo largo de la carretera principal que conduce al norte del país que cruza por Tabacundo las cuales son, Parador Cochasquí, Cafetería Florella y Cafetería La Abuela Adela.

Debido a esta inexistente oferta turística tanto en el centro de Tabacundo como en sus alrededores y en la carretera, a pesar de tener hermosos paisajes y sitios naturales de gran contenido histórico y cultural, Tabacundo no se ha desarrollado turísticamente como un destino que sea elegido por propios y extraños para visitar, más bien ha sido considerado como un paso obligado a los diferentes lugares del norte del Ecuador.

He ahí el primer elemento concreto con el que se cuenta para proponer el presente plan, las oportunidades de desarrollar diferentes ofertas turísticas en el sector de Tabacundo son evidentes debido a la escasa oferta de lugares que reciban turistas para prestar los servicios de alojamiento y alimentación, así como el flujo constante de personas que

obligatoriamente pasan por esta zona hacia sus diferentes destinos. Según el Boletín del GAD Pedro Moncayo (2009-2014):

Pedro Moncayo fue declarado en el año 2011 Capital Mundial de la Rosa durante el gobierno del Sr. Virgilio Andrango, Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pedro Moncayo, en esta administración se realizó dicha mención por parte de Expoflores – Ecuador, cuyo presidente, el señor Gino Descalzi, al momento de otorgar el reconocimiento honorífico a Tabacundo mencionó: “quiero a nombre, si me permiten de cada uno de los pedromoncayenses, de Expoflores Ecuador y de todos los ecuatorianos, declarar esta noche, en este fantástico aniversario a Pedro Moncayo como la Capital Mundial de la Rosa, un nombre enorme del cual todos debemos sentirnos orgullosos, es una designación merecida”. (p.10). Para los pedromoncayenses es una mención merecida por el trabajo diario que hace varios años atrás viene desarrollando como aporte para el cantón y el país.

La revista presentada por el GAD Pedro Moncayo realiza un reportaje referente a la forma en la que Pedro Moncayo es nombrada Capital Mundial de la Rosa, en julio del año 2010, el Sr. Virgilio Andrango Fernández Alcalde del período 2009-2014, dispone a la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas realizar el proyecto emblemático, mismo que es entregado como borrador en el mes de octubre y después de varios ajustes se ve cristalizado durante el centenario de cantonización de Pedro Moncayo en el año 2011, la Dirección de Turismo y Cultura es delegada para realizar la ejecución del proyecto. (p.1)

Dicha mención está basada en la historia y desarrollo del sector florícola de Tabacundo, en las 140 fincas de esta jurisdicción, se siembra, produce y cosecha el 25% del total de las rosas que exporta el país; según información publicada por el Banco Central del Ecuador entre los meses de enero y abril del presente año (2016), el Ecuador envió 40 millones de kilos de flores al exterior, de este volumen, cerca de 30 millones corresponden a rosas de Pedro Moncayo que fueron exportadas con diferentes destinos hacia países como: Rusia, España, Holanda, Francia, Estados Unidos, entre otros. Las flores de Tabacundo también son comercializadas a nivel nacional.

Pedro Moncayo produce las mejores variedades de flor, de excelente calidad y hermosos colores, se atribuye esta bondad en la producción a la ubicación geográfica privilegiada en la que se encuentra, la caída perpendicular de luz solar durante todo el año

y por la calidad de la tierra caracterizada por su fertilidad, estos factores claves de éxito contribuyen para que la producción florícola sea valorada dentro y fuera del país.

A pesar de este reconocimiento formal, Tabacundo actualmente no cuenta con un lugar que exponga y oferte flores naturales producidas en las fincas del sector; en la carretera que conduce a las provincias del norte del país se encuentran situados puestos informales que expenden bajas cantidades de rosas en bonches, los mismos no han sido regularizados ni formalizados y que no se han convertido en un atractivo turístico de la zona, debido a que no cuentan con la infraestructura adecuada y tampoco la variedad de productos suficiente para atraer a turistas a adquirir el producto.

Según la revista *Flor Ecuador* de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Pedro Moncayo: abril 2015 N° 82.

Realizó la campaña de prevención del cáncer de seno enfocada a generar una cultura de preventiva que salvaguarde la salud de las mujeres, el 51% de la fuerza laboral en el sector floricultor ecuatoriano es femenino es por esta razón que los productores se encuentran destinando esfuerzos importantes, como el mencionado, en pro de las mujeres, sus familias y su bienestar. Los objetivos de la campaña son la detección precoz de cáncer de mama y la concienciación a las mujeres de la importancia de hacerse exámenes periódicos como mamografías, esta es una de las mejores formas de diagnosticar tempranamente esta enfermedad, la Corporación de Floricultores de Tabacundo (CFT) con la ayuda de organizaciones locales, fueron los gestores de esta campaña. (p.28).

Parece una manera correcta que las empresas se preocupen por el bienestar de su personal, ya que es una manera de incentivar el trabajo para que la producción de frutos de calidad.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Pedro Moncayo invirtió 200.000 dólares en publicidad en el año 2011 promocionando los lugares turísticos como son las Lagunas de Mojanda, las Tolas de Cochasquí, y el Museo de la Virgen de Mama Nati, así como las fiestas populares principalmente de San Pedro y de la Cosecha y Cantonización; dentro de su oferta turística se menciona la hermosa variedad de flores cultivadas en Tabacundo, sin embargo cuando los turistas solicitan información sobre donde las pueden adquirir con asombro se encuentran con que muchas de las plantaciones producen flores únicamente para exportación y otras las comercializan en las principales ciudades del país, sin tener acceso a las mismas dentro de la región donde son cosechadas.

Con estos antecedentes, podemos reafirmar el planteamiento de este negocio, puesto que a pesar de la riqueza natural y su exclusiva producción de variedades de flor del cantón y específicamente de Tabacundo, actualmente no existe un local comercial o una finca que comercialice en el sector o sus alrededores flores naturales producidas en el sitio, Tabacundo no cuenta con una propuesta de un lugar apropiado que oferte al turista y a todas aquellas personas que valoran las flores de calidad, el poder adquirirlas en la cercanía de los diferentes lugares donde fueron producidas.

Al conjugar estas dos necesidades inminentes en el sector de Tabacundo, incrementar la oferta de lugares que ofrezcan servicio de alimentación tipo cafetería principalmente basada en bebidas calientes y frías, así como dulces y platos bocaditos tradicionales que sea complementado con un valor agregado que la actual competencia no poseen al acompañar la cafetería con la venta de flores producidas en el lugar ya sea en bonches o en arreglos florales frescos y a precios competitivos, dicha propuesta encuentra un nicho de mercado desatendido y es así que el planteamiento e implementación de este negocio sin duda contribuirá al desarrollo turístico y por ende económico y social de Tabacundo y sus alrededores.

Los clientes encontrarán en un solo lugar dos actividades relajantes dentro de un ambiente natural y muy tradicional, al ser una cafetería turística la decoración, sonido, iluminación y ambiente mantendrán relación estrecha con la naturaleza y con la complementariedad de las flores, para así no solo ser una cafetería o una florería, sino ser un concepto más amplio que promocióne a la vez a Tabacundo y su riqueza, turística, natural y cultural.

b) Pronóstico.

El presente plan de negocios se encuentra enfocado a resolver un problema latente en la ciudad de Tabacundo, que es la poca oferta de lugares en los cuales los turistas puedan adquirir flores naturales cosechadas en el sector, este aspecto complementado a que Tabacundo es un lugar de paso obligado al norte del país y que las personas buscan lugares donde puedan servirse alimentos frescos y tradicionales, genera en conjunto la propuesta planteada de una cafetería temática que a la vez de vender productos alimenticios frescos y tradicionales, los turistas aprovechen la oportunidad para adquirir flores ya sea en bonches

o en arreglos florales ya elaborados y se lleven ese hermoso recuerdo de la Capital Mundial de la Rosa.

De no realizarse e implementarse el presente plan de negocios, que establece la creación de una cafetería que complemente su servicio de alimentación con la venta de flores naturales en bonches o en arreglos florales, el sector de Tabacundo se verían afectados los siguientes grupos de interés en los siguientes aspectos:

- Los turistas continuarán pasando por Tabacundo como una vía obligada hacia las provincias del norte del país y hacia Colombia, sin tener acceso a la compra de flores en Tabacundo, esto provoca un bajo desarrollo económico del sector ya que no se cuenta con flujo de efectivo circulante por la venta de flores y la afluencia de turistas nacionales y extranjeros.
- Tabacundo continuará produciendo flores de la mejor calidad y de diferentes variedades, sin embargo, no será reconocido a nivel nacional por sus hermosas flores que son actualmente muy valoradas a nivel mundial, pero poco ofertadas en su lugar de cosecha.
- Las plantaciones se ven afectadas ya que sus flores no son valoradas dentro del sector ya que no existe la suficiente oferta de las mismas en un lugar en Tabacundo, y a su vez pierden la oportunidad de ganar un mercado atractivo por su cercanía y por el continuo paso de personas por la carretera Guayllabamba-Tabacundo-Cayambe.
- El GAD de Pedro Moncayo pierde oportunidades de promocionar turísticamente al cantón mencionando las flores que produce, ya que al no tener un lugar apropiado y que pueda ser publicitado no se encuentra en la capacidad de generar una imagen de Capital Mundial de la Rosa y realizar llamados a los turistas a que visiten el cantón y que en el encontrarán flores hermosas de venta.
- La sociedad, el pueblo de Tabacundo pierden la oportunidad de contar con una valiosa fuente de empleo, ya que al ser una cafetería que complementa su servicio con la venta de flores, va a ser necesario contratar personal para las dos ramas del negocio dando empleo a personas de Tabacundo, siendo así promotores de fuentes de empleo dentro del sector.

c) Control del Pronóstico.

El plan de negocios propuesto impactará de forma positiva, económica, social y culturalmente a Tabacundo y sus habitantes.

En primera instancia se convertirá en una fuente de empleo para personas del sector, tanto en la parte del negocio de cafetería en la venta de alimentos y productos alimenticios tradicionales, así como también en la venta de flores naturales y sus complementos, para estas dos áreas de negocio serán necesarias contratar personas que aporten con su trabajo y conocimiento del tema (alimentos y flores), así como también se generará un ingreso adicional a los proveedores de todos los insumos requeridos para el negocio, estos proveedores igualmente serán del sector, generando indudablemente un movimiento de flujo de efectivo y mano de obra que contribuirá al desarrollo de la economía del cantón.

La idea principal de este plan es contar con un lugar que incentive a los turistas el quedarse en Tabacundo, por tomarse un café acompañado de diferentes especialidades gastronómicas típicas de la zona y aprovechar esa oportunidad para comprar flores de la mejor calidad y de diferentes variedades, esto sin duda incentivará el turismo en el sector, la cafetería se convertirá en un punto de encuentro que en un futuro puede ser la generadora de turismo para todo el sector promocionando no solo las flores y la gastronomía sino también los diferentes lugares atractivos turísticos que cuenta el sector. Por ende, todo el cantón se beneficiará de esta iniciativa que promueve en primera instancia la venta de flores producidas en Tabacundo y que sin duda generará turismo.

También se verán claramente beneficiadas las plantaciones ubicadas en Tabacundo ya que aumentarán sus ventas a un mercado de gran cercanía, y se verán afectadas positivamente con la publicidad dentro de la cafetería.

Así como también los productores de leche, lácteos, quesos, yogurt, café, azúcar, fruta, y diferentes acompañamientos tradicionales como: quimbolitos, tamales, mojicones, humitas, empanadas, entre otras, mismos que serán proveedores de la cafetería.

Los dueños y accionistas también se ven claramente beneficiados al obtener réditos económicos a través de las utilidades y a la vez ayudar a fomentar el turismo de Tabacundo y sus alrededores.

1.1.5. Formulación del problema.

¿Cómo se debería elaborar un plan de negocios para la implementación de una cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en Tabacundo 2016?

1.1.6. Sistematización del problema.

- ¿Cómo se debería ejecutar una investigación de mercado, a través de la cual se identifique la demanda, oferta, proveedores locales y el planteamiento de la estrategia comercial para poder implementar la cafetería-restaurante en Tabacundo 2016?
- ¿Cómo se puede realizar un análisis técnico por medio del cual se establezca, tamaño, localización, procesos operacionales y propuesta original del futuro negocio?
- ¿Cómo se puede desarrollar un estudio financiero que permita determinar la inversión inicial requerida, costos incurridos, gastos operacionales y administrativos, ingresos y utilidades mediante la respectiva evaluación financiera del negocio?

1.1.7. Objetivo General.

Elaborar un plan de negocios para la implementación de una cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en Tabacundo 2016.

1.1.8. Objetivos Específicos.

- Ejecutar una investigación de mercado, a través de la cual se identifique la demanda, oferta, proveedores locales y el planteamiento de la estrategia comercial para poder implementar la cafetería-restaurante en Tabacundo 2016.

- Realizar un análisis técnico por medio del cual se establezca, tamaño, localización, procesos operacionales y propuesta original del futuro negocio.
- Desarrollar un estudio financiero que permita determinar la inversión inicial requerida, costos incurridos, gastos operacionales y administrativos, ingresos y utilidades mediante la respectiva evaluación financiera del negocio.

1.1.9. Justificaciones.

El presente plan de negocios está enfocado a ser una guía que permita llegar a identificar todos los procesos que se debe ejecutar con el objetivo de implementar una cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en Tabacundo en el año 2016, como una oportunidad de negocio que encuentra un nicho de mercado desatendido en el sector, referente al servicio de alimentación, así como a la comercialización de flores naturales.

Este plan de negocios busca presentar al mercado un lugar de gran atractivo turístico en el cual las personas puedan disfrutar del ambiente tradicional de campo acompañado de deliciosos platos típicos de la región, así como también complementar su estadía llevándose algo característico de Tabacundo, capital mundial de la rosa, al adquirir las diferentes variedades de rosas naturales, ya sea en su estado natural empacadas en bonches así como en llamativos arreglos florales adornados con complementos a su elección.

La investigación efectuada en el presente plan, nos permite dar a conocer a turistas y personas del sector en el que se va a implementar la cafetería restaurante temática, que la capital mundial de la rosa el cantón Pedro Moncayo no solo está produciendo flores destinadas para exportación, que el consumo nacional no puede admirar su belleza y no puede adquirir; sino que también cuenta con un lugar donde se exponen las diferentes variedades y colores, en el que es posible adquirir las hermosas variedades de rosas en la presentación que sea del gusto y elección del consumidos, y que adicionalmente brinda la oportunidad de poder compartir un momento entre amigos, familia o compañeros de trabajo en un lugar acogedor para el visitante, permitiéndole a los turistas tomarse un momento para disfrutar de una taza de café, té o chocolate, en general bebidas y comida

típica en un lugar que posiblemente antes de este negocio únicamente fue un paso obligado al norte del país, pero que tiene mucho que ofrecer.

La implementación de este negocio en el ámbito social, permitirá que la población tabacundeña cuente con un lugar de referencia en el que puedan adquirir rosas producidas en las fincas ubicadas tan cerca del pueblo, pero que a pesar de la cercanía de las florícolas que las producen anteriormente no eran de fácil adquisición.

Adicionalmente, las plantaciones florícolas del sector, contarán con un aliado estratégico, un lugar especial donde puedan exponer su producto y a la vez comercializarlo, un lugar estratégico ya que estará ubicado cerca de las plantaciones y ayudara a realizar publicidad y promoción de las bellezas producidas en las fincas.

La cafetería restaurante turística, se convertirá en una fuente generadora de empleo, en todo momento dentro de la implementación del negocio y más aún en su funcionamiento, la contratación de mano de obra se realizará basando y priorizando la selección a personas de Tabacundo, así como las empresas proveedoras de los diferentes insumos y materiales para ofrecer los productos y servicios del negocio igualmente serán preferentemente organizaciones grandes, medianas o pequeñas, pero orgullosamente tabacundeñas.

El presente plan de negocios intenta rescatar y valorar el trabajo de las personas que diariamente trabajan en las plantaciones florícolas, generando un tributo a las mejores rosas del mundo, el objetivo es sacar provecho del privilegiado sector y su producción de flores, ese es el atractivo turístico que Pedro Moncayo ofrece al mundo y esta cafetería permitirá ponerlo de manifiesto y mostrarle a los visitantes, que mejor recuerdo del lugar visitado que llevarse a casa flores ecuatorianas, hermosas y perfumadas, que están garantizadas con la calidad que cada florícola del sector implementa en su trabajo diario.

El presente plan de negocios nace como una idea nueva e innovadora, con una visión a futuro más allá de una necesidad neta de obtención de réditos económicos, como una alternativa de generar un verdadero desarrollo social, turístico y económico para Tabacundo, actualmente el cantón no cuenta con un lugar que oferte rosas al por menor y mayor, mucho menos con el servicio de cafetería restaurante incluido, este es el sello de originalidad que se le imprime a la idea, es la exclusividad que el cliente merece.

La investigación que se realizará permitirá a los futuros inversionistas y accionistas conocer la información detallada referente a gastos, costos, inversiones, proyección de

ingresos y utilidades, necesidades de financiamiento y apalancamiento; datos necesarios que al integrarlos en el respectivo análisis financiero de factibilidad permitirán conocer las oportunidades y amenazas de la implementar de la cafetería-restaurante, así como también se realizará un estudio de mercado a fin de evaluar el nivel de aceptación de los potenciales clientes referente al nuevo lugar de esparcimiento en la comunidad.

Con la implementación del negocios planteado, se abrirán nuevas oportunidades comerciales y por ende económicas en todo el mercado de la parroquia Tabacundo, ya que actuará como foco de atracción de personas, que posteriormente podrán ir conociendo más a fondo el sector geográfico y se generará una suerte de círculo virtuoso que impulse el desarrollo turístico y económico, esta contribución al crecimiento económico se verá reflejada en la creación de nuevas ideas de negocios e incluso mejoras en las existentes.

Esta investigación permitirá al gobierno autónomo descentralizado contar con información relevante que se constituya en un insumo importante para la toma de decisiones referentes a presupuesto destinado a inversión en turismo y apoyo al micro emprendimiento, así como también para la generación de nuevas propuestas desde la alcaldía que favorezcan al cantón en el ámbito comercial y turístico.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Marco teórico.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto proporcionar una visión amplia respecto de los diferentes factores de riesgo que inciden en la toma de decisiones al momento de implementar un plan de negocios, en este caso la cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en Tabacundo.

Los planes de negocio surgieron en Estados Unidos en las décadas de los años sesenta y setenta, cuyo objetivo principal era determinar el grado de riesgo que tenían las inversiones que se iban a realizar en las empresas, con el fin de disminuirlo al máximo y así maximizar la utilidad retribuida, asegurando que el dinero invertido tenga el mejor rumbo empresarial.

Este estudio plasmado en un plan, permitirá obtener valiosa, completa y oportuna información, previo a la implementación de una nueva idea de negocio (cafetería-

restaurante temática basada en flores naturales) la idea original tiene incorporada un componente de valor agregado a la oferta actual existente en el mercado, el presente estudio permitirá conocer en un espectro más amplio los principales factores claves de éxito del negocio propuesto, como son los gustos y preferencias de los consumidores que se convertirán en la futura demanda, integrar continuamente la innovación en la idea original, la tecnificación y uso adecuado de recursos; el adecuado análisis de los FCE permitirá asegurar el buen rumbo del negocio sobre todo en la etapa de implementación.

Los factores críticos del éxito de un negocio deben fortalecerse hasta el punto de ser los cimientos de una robusta ventaja competitiva que permita a la empresa ser única y distinguirse de sus competidores obteniendo una indiscutible posición superior que le permita plantear la estrategia del juego y ser el líder del mercado.

Según Hernando Navarrete (2002), factor clave de éxito es “un atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplos: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc.” (p.18)

Para dar inicio a la realización de este plan de negocios, en primera instancia es necesario conocer la terminología utilizada en el desarrollo del mismo, razón por la cual se partirá por definir el principal término del desarrollo del presente estudio, *plan de negocios*, Dickson (2008) sostiene que “un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio... el plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos y puede ser informal o formal.” (p.6).

Un componente fundamental del presente trabajo es la investigación de mercado, ya que, por medio de la aplicación de diferentes herramientas de investigación y recolección de datos, se logra analizar la estructura y el movimiento del mercado objetivo. La investigación de mercado permitirá recopilar información veraz y oportuna, registrar, procesar y analizar los datos que se obtendrán de los potenciales clientes, principales competidores y principales fuerzas influyentes en el mercado, para poder transformar esta información en conocimiento que permita tomar decisiones acertadas enfocadas a situar a la empresa en una posición superior favorable.

El estudio de mercado es una investigación del espacio en el que interactúan vendedores y compradores con ciertas condiciones previamente definidas, cuyos beneficios adicionalmente a lo anteriormente mencionado, referente a la generación de información relevante para la toma de decisiones, también aporta en el planteamiento de la estrategia comercial contenida en la estrategia empresarial; “muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial,... El mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final y calidad”... (Sapag, 2014, p.30).

Resulta vital y fundamental la realización del estudio de mercado ya que constituye el punto de partida y los insumos requeridos para continuar la investigación de este plan de negocios, es decir, este análisis es la fuente de información indispensable para determinar el grado de atractivo de ingresar a competir en el mercado.

Los siguientes son los objetivos de una investigación de mercado, presentados por Gabriel Baca (2013):

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- Determinar la cantidad de bienes y servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Como último objetivo, tal vez el más importante, pero por desgracia intangible, dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado. Una demanda insatisfecha clara y grande no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad en ese mercado, ya que éste puede estar en manos de un monopolio u oligopolio. Un mercado en apariencia saturado indicará que no es posible vender una cantidad adicional a la que normalmente se consume. (p.24)

Los objetivos anteriormente planteados por el autor Baca Urbina, hacen referencia a los entregables finales conseguidos después de realizar un estudio de mercado, mismo que está enfocado a apoyar en la realización del presente plan de negocios, cuya idea central es la comercialización de las mejores rosas naturales del mundo, en una cafetería-restaurante que a la vez ofrezca variedad de comida típica y productos elaborados con flores de Tabacundo.

El plan de negocios de cafetería-restaurante temática basada en flores naturales en el sector de Tabacundo 2016, también está enfocado al principal beneficiado que es el cliente final, pues mediante la estrategia comercial a ser planteada, se propondrá el brindar un nuevo servicio acompañado de productos de calidad, que actualmente no existe en el mercado.

El presente estudio determinará la cantidad demandada en el mercado objetivo; Mankiw (2004) sostiene que “la cantidad demandada de un bien es la cantidad que los compradores quieren y pueden comprar de ese bien, son muchos los factores que determinan la cantidad demandada... pero hay un determinante que desempeña un papel fundamental: el precio...” (p.40).

Complementando nuestro análisis de la demanda proyectada y potencial, con un estudio de precios que acompañado de una estrategia adecuada permita al negocio penetrar el mercado y ganar participación de clientes desde su implementación y etapa de incubación.

Para un mejor entendimiento del análisis del precio, Baca (2013) afirma:

Precio es la cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. La definición de precio no puede emitirse sin que haya protestas de investigadores de otras áreas. Desde hace algún tiempo, al menos en México, existe un control gubernamental de precios de ciertos productos y servicios, lo cual hace que la definición anterior se vuelva obsoleta. También hay quien piensa que el precio no lo determina el equilibrio entre oferta y demanda, sino que consiste en el costo de producción más un porcentaje de ganancia. (p.61)

El negocio de cafetería-restaurante temática tiene como principal actor al cliente o consumidor, que es el motor del mismo, para que se alcance el tan deseado éxito empresarial se requiere realizar los estudios pertinentes que permitan conocer al

consumidor, sus gustos y preferencias, con el objetivo de brindarle lo que requiere, un servicio de primera calidad, con un precio adecuado al segmento de mercado al que se enfoca el negocio y sobre todo la experiencia de compartir un momento en familia con la facilidad y accesibilidad de llevar un recuerdo propio del sector a sus respectivos hogares, el objetivo que se conseguirá fruto de la misión del negocio, es fomentar de manera sostenible al turismo y a la economía a fin de alcanzar un desarrollo económico y social en todo el sector Tabacundo.

El presente trabajo, plan de negocios, pondrá especial énfasis en el análisis de la oferta actual de productos y servicios en el mercado objetivo al que se enfoca el negocio propuesto, así como de potenciales entrantes y cuáles son las principales barreras de entrada al mercado.

La oferta según Baca, es “determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio” (Gabriel Baca, 2013, p.54).

Los consumidores son las personas o instituciones que calificarán el grado de satisfacción de sus necesidades que les proporciona el producto y/o el servicio final que van a recibir, el negocio estará enfocado a satisfacer una demanda existente y no atendida y el cliente determinará la capacidad de la empresa para entregar lo requerido y necesitado, para definir al consumidor Nassir Sapag (2014) conceptualiza a consumidor de la siguiente manera:

Consumidor institucional: se caracteriza por tomar decisiones generalmente muy racionales basadas en las variables técnicas del producto, en su calidad, precio, oportunidad en la entrega y disponibilidad de respuestas entre otros factores.

Consumidor individual: toma decisiones de compra basado en consideraciones de carácter más emocional, como la moda, exclusividad del producto, prestigio de la marca, etcétera. (p.45)

La investigación de mercados de este proyecto de negocio, estará enfocado al estudio y análisis de los dos tipos de consumidores anteriormente determinados, ya que lo que se espera es que este concepto de cafetería-restaurante temática se convierta en lugar comercial y turístico donde todos los clientes, sean instituciones empresas públicas o

privadas o personas particulares, salgan satisfechos con los productos y servicios que van a recibir.

La planificación estratégica y operativa en un negocio nuevo que propone una idea innovadora, tiene como fin principal hacer viable a los objetivos y metas que se propone la empresa, dueño o propietario, mediante una evaluación de todo el entorno en el que se va a desenvolver el negocio naciente, que le permita al emprendedor analizar a profundidad el mercado y las condiciones que constituyen influencia sobre el proyecto, que se podrían transformar en riesgos futuros de implementación.

En la actualidad los empresarios deben analizar el entorno interno y externo a fin de realizar las acciones pertinentes para asegurar que su proyecto se haga realidad.

El presente plan de negocio ha buscado un mercado existente, pero con un valor agregado, fusionando dos conceptos que anteriormente no habían sido unificados, generando una idea nueva, innovadora que tenga impacto en la sociedad.

La localización geográfica de este proyecto está enfocada en la parroquia de Tabacundo, del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha, donde actualmente la economía no es desarrollada pero que es una vía de paso obligado de un gran porcentaje de turistas nacionales y extranjeros que viajan a los lugares turísticos del país, principalmente a la provincia de Imbabura. Tabacundo es el lugar en el cual se producen las mejores rosas del país, por lo que se cuenta con una fortaleza ya que los proveedores de las rosas se encuentran en el mismo sector, facilitando el acceso y la obtención de la mercadería, uno de los insumos principales, que es la exposición y comercialización de las rosas con la que este negocio contará.

Velasco (2007) afirma que:

El plan de negocios no convierte ideas malas en buenos negocios, sino que permite percatarse de las ideas inapropiadas y evitar contratiempos. Las ideas buenas convertidas en buenos Planes de Negocio generarán mejores negocios y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso posteriormente. También es adecuado para adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso a los nuevos mercados, así como ganar y mantenerse en ellos.
(p.13)

El estudio técnico de la demanda es importante en la realización de este plan de negocios ya que abarca a todos los elementos que deben ser contemplados, como por ejemplo la determinación de un tamaño de muestra, en base a fórmulas estadísticas que permitan tener una proporción representativa de potenciales clientes, turistas que viajan a las provincias del norte del país, que trabajan en la zona y los consumidores del mercado local.

Contar con proveedores cerca, favorece a que la logística de entrada tenga una mayor efectividad, porque se realizará los negocios y transacciones directamente con el productor, tanto de flores como de productos lácteos y demás requeridos en la cafetería-restaurante, al menos en los productos e insumos principales no habrá intermediarios.

Esto permitirá que la selección de proveedores se realice basando el juicio y calificación en la calidad y variedad de oferta de productos y a la vez mantener la preferencia del consumidor que elegirá el mejor producto que se oferta en el mercado.

Los procesos del negocio serán planteados en base a un mapa de procesos que contemple los procesos que agregan valor al negocio y los que sirven de apoyo y asesoría.

Una adecuada planificación del menú a ofrecer como cafetería-restaurante constituye un factor importante a considerar, se contará con la preparación de los mejores platos típicos del sector, el mejor café caliente en el clima que posee la parroquia y los mejores productos alimenticios frescos, acompañados de la posibilidad de adquirir las mejores rosas del mundo para que la gente siempre adquiriera lo mejor del país.

Borello (2000) afirma que:

El proceso de planificación operativa, asociado de una manera práctica a una actividad de control, se constituye en el fundamento de una sólida concepción gerencial que reacciona a los estímulos del entorno circundante de toda la actividad. Serán, entonces, la naturaleza y la estructura del negocio, las que determinen el grado de profundidad y complejidad del análisis requerido de la actividad de planeación o planificación. Además, factores como el nivel de experiencia, sea gerencial o técnica, requiere una más amplia elaboración del plan, en relación con los componentes de las actividades con las cuales el empresario se encuentra familiarizado. (p.X)

Es importante que el plan de negocio contemple una guía práctica de implementación, el presente trabajo determinará el inicio del negocio (concepción de la idea), el progreso (implementación del plan de negocios), los parámetros, las leyes, las normas, entre otros que serán necesarios para el correcto desenvolvimiento del futuro negocio exitoso.

El estudio financiero de un plan de negocio es vital porque es la parte esencial de cada una de las actividades que en la empresa se deben realizar, y determinará el grado de factibilidad económica en términos de réditos futuros frente a la inversión inicial, por lo cual en el siguiente proyecto será la parte fundamental para conocer si las inversiones que se van a realizar en formar toda la empresa van a tener resultado y así tener un análisis y determinar cuáles son las decisiones que se debe tomar frente a ello.

Para tener una mejor visión sobre lo que debe abarcar un estudio financiero y como parte principal de un plan de negocios para identificar si el proyecto tiene viabilidad, hablando en recursos financieros, Sapag (2014) dice que:

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa debe definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo, el valor de desecho o la tasa de descuento del proyecto. (p.34)

Es de suma importancia la interpretación financiera ya que será la guía para los administradores o gerentes de las empresas, en este plan de negocios nos presentará de una forma adecuada cuál es la decisión que se debe tomar frente a los recursos materiales, humanos, los diferentes beneficios, las normas legales, entre otros que dará el punto de partida en este nuevo emprendimiento.

Las normas legales de un proyecto deben estar claras y plasmadas en el inicio el plan de negocios, porque se debe seguir el ordenamiento jurídico y las leyes constitucionales de cada país para que así el negocio tenga los permisos pertinentes para poder trabajar en el mercado. Sapag (2014), afirma que: “la actividad de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia el análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación” (p.185).

La determinación de los costos y gastos también es una parte fundamental con la que se inicia este proyecto como “un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costos de oportunidad)” (Baca, 2013, p.171).

El presente plan de negocios analizará de una manera adecuada los gastos y costos necesarios ya que se debe limitar los mismos, pero a la vez tener prioridad en ellos para que así la empresa tenga el desenvolvimiento necesario.

Los resultados de un plan de negocios se evalúan bajo las siguientes técnicas:

Según, Terán, Andrea (2010) “*Diseño de un modelo de planificación financiera para la empresa Safetymax Cía. Ltda. Con el fin de maximizar utilidades*” Recuperada de Repositorio digital de la ESPE (Núm. 027383) dice que:

Método del valor presente neto (VAN)

Este método se basa en las técnicas de flujo de efectivo descontado, es un método para evaluar las propuestas de inversión de capital mediante la obtención del valor presente de los flujos netos de efectivo en el futuro, descontado al costo de capital de la empresa o a la tasa de rendimiento requerida.

Las técnicas de flujo de efectivo descontado, son métodos para evaluar las propuestas de inversión que emplean conceptos del valor del dinero a través del tiempo; dos de éstos son el método del valor presente neto y el método de la tasa interna de rendimiento.

Para la implantación de este enfoque se procede de la siguiente forma:

Encuéntrese el valor presente de cada flujo de efectivo, incluyendo tantos los flujos de entrada como los de salida, descontados al costo de capital del proyecto.

Súmense estos flujos de efectivo descontados; esta suma se deberá definir como el VAN proyectado, si el VAN es positivo el proyecto será aceptado, si el VAN es negativo el proyecto debería ser rechazado. Si el caso de que existiera dos escenarios se deberá coger aquel que tenga el VAN más alto, siempre y cuando el VAN sea positivo.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1 + K)^t} - I_0$$

Donde,

V_t , representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 , es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n , es el número de períodos considerado.

k , es el tipo de interés.

Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es un método que se usa para evaluar las propuestas de inversión mediante la aplicación de la tasa de rendimiento sobre un activo, la cual se calcula encontrando la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos futuros de entrada de efectivo al costo de la inversión.

La tasa de rendimiento (TIR) Se define como aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de entrada de efectivo esperados de un proyecto con el valor presente de sus costos esperados.

La tasa de descuento (costo de capital) es aquella a la que deberá exceder la tasa interna de rendimiento para que un proyecto pueda ser aceptado.

Los métodos del valor presente neto y de la tasa interna de rendimiento siempre conducirán a las mismas decisiones de acéptese/rechácese en el caso de proyectos independientes; si el valor presente neto de un proyecto es positivo, su tasa interna de rendimiento será superior a k , mientras que si valor presente neto es negativo, k será superior interna de rendimiento. (p.69).

Cálculo del Costo de capital

En la bolsa ecuatoriana se registran cotizaciones de un reducido número de empresas grandes, comparativamente con las bolsas de países desarrollados en la que el número de empresas cotizantes es mayor.

Al estimar el costo de capital en una economía emergente como la de Ecuador, se tratará de relacionar la exposición que tiene la misma al riesgo país (RP). Por lo tanto, se establece una alternativa de incorporación del riesgo país en el modelo CAPM.

(Ross, 1995), la ecuación del modelo CAPM es la siguiente:

$$K_S = R_f + \beta * (R_M - R_f) + RP$$

Donde:

K_S = Rendimiento mínimo exigido por los accionistas,

R_f = Rendimiento del denominado “Activo Libre de Riesgo”,

β = Beta, o parámetro de sensibilidad que mide la relación entre el Rendimiento de la acción y el rendimiento del mercado (Índice Accionario).

R_M = Rendimiento del mercado expresado como la tasa de crecimiento del índice accionario de un país.

RP : Tasa del riesgo país que emite en Banco Central del Ecuador.

Se utilizará el modelo CAPM (Capital Assets Price Model), o modelo de valoración de activos de capital, cuya aplicación permitirá evaluar de manera técnica y objetiva los proyectos de inversión, donde el indicador denominado beta (β) será el parámetro de sensibilidad que mide la relación entre el rendimiento de la acción y el rendimiento del mercado.

Villagómez (2014) sostiene que “para ajustar beta se obtiene datos de una empresa extranjera de similar actividad en este caso será de Estados Unidos la empresa The Travelers Companies Inc. Y así utilizando la ecuación de beta desendeudada, luego se calculará la beta apalancada al mercado ecuatoriano según la ecuación siguiente: $(\beta_E^U) = (\beta_E^L) / [1 + (1-t)*D/E]$ ” (p.74).

Con esa información se procede a endeudarla utilizando la información financiera de la empresa ecuatoriana y la tasa impositiva vigente en el Ecuador y a eso se suma la prima por el riesgo país.

La Beta de “X” es igual a la covarianza entre los rendimientos de las acciones de “X” y los rendimientos del índice accionario The Travelers Companies Inc. (Mercado) de acuerdo a la siguiente ecuación: $B_x = \frac{\sigma_{w,M}}{\sigma_M^2}$ (Díaz, 2003).

Una beta mayor que 1 implica que la acción es más riesgosa que el mercado; igual a 1 tiene un riesgo similar y menor que 1 implica que es menor el riesgo que el mercado mismo. (Villagómez, 2014, p.76).

Capítulo 2

Método

2.1. Nivel de estudio

El tipo de estudio que se utilizará en el desarrollo del presente plan de negocios será exploratorio, ya que la investigación debe ser abordada como una idea nueva de negocio; a pesar de ser una nueva alternativa innovadora y que actualmente no se encuentra en el mercado local, el estudio se basará en antecedentes que ya se tiene en el sector de Tabacundo respecto a experiencias en la implementación de cafeterías y restaurantes de la zona.

Con el estudio exploratorio se identificará la demanda potencial que puede encontrarse interesada en asistir a la cafetería-restaurante y adquirir los productos alimenticios y las flores naturales ofertadas, el estudio incluirá también una estimación de la afluencia turística en la zona y se basará en investigaciones ya realizadas de la población en Tabacundo, a fin de estimar la demanda real de afluencia a la cafetería con el atractivo de la venta de rosas que se produce en la región.

Se utilizará también un estudio descriptivo ya que está ayudará a aprehender las características externas del objeto de estudio para profundizar el conocimiento de las relaciones sociales que abarca un entorno general de toda la población pedromoncaense.

Se recopilará datos del comportamiento de los consumidores, para lo cual será necesario un estudio descriptivo a fin de buscar la estrategia de impacto en el mercado, con el objetivo de implementar la idea nueva de negocio y que la misma sea aceptada.

Tabacundo cuenta con varios lugares con gran contenido turístico poco explotado, lugares muy naturales y llenos de paisajes hermosos, el presente estudio incluirá un análisis que identifique la mejor localización para la implementación del negocio, la ubicación geográfica de la cafetería-restaurante constituye un factor crítico de éxito del negocio.

2.2. Modalidad de investigación

La investigación será realizada en campo, ya que los datos serán extraídos de la realidad a través de diferentes técnicas de recolección como cuestionarios, entrevistas y observación, la investigación y recopilación de información tendrá lugar en la parroquia del cantón Pedro Moncayo, Tabacundo, localización en la que se pretende implementar el plan de negocio propuesto; el presente estudio incluirá el análisis situacional y comportamental tanto de los clientes y proveedores así como de las características de la competencia que tiene el sector.

A fin de realizar la recopilación de datos que aporten a la investigación de la implementación del plan de negocios propuesto, se determinará una muestra representativa estadísticamente a la que se le aplicará una encuesta cuyo objetivo es determinar el grado de aceptabilidad de la idea en la demanda objetivo, dicha muestra será extraída de la población de habitantes de la parroquia Tabacundo.

Adicionalmente a la información que los resultados de la encuesta proporcionen, el investigador recopilará y analizará información disponible en libros, revistas, o artículos publicados por personas naturales, instituciones públicas y privadas, así como por el GAD del cantón Pedro Moncayo.

Con el objetivo de mantener evidencia y dejar un precedente tangible, el desarrollo del presente plan de negocios se basará en una investigación documentada que mantenga registros de toda la información recopilada y generada; el conjunto de información documentada y registrada permitirá al investigador unir evidencia y determinar la solución para el problema planteado.

2.3. Método

El presente plan de negocio será realizado aplicando un método de investigación inductivo-deductivo, ya que en todo el análisis del presente plan se obtendrá los diferentes resultados y situaciones y así poder llegar a una conclusión sobre la implementación de la cafetería-restaurante.

El método será inductivo y deductivo ya que se empezará desde la creación de la empresa hasta verificar si será rentable la misma, tomando en cuenta todos los parámetros para el mejor funcionamiento de que sea rentable la empresa a crear.

Al determinar que la investigación tiene un respaldo sustentable se utilizará también un método histórico-lógico, debe estar claro que Tabacundo no cuenta con un lugar parecido al que se va implementar, pero si tiene competencia similar, se debe tomar los datos de aquellas empresas para llegar justo al mercado que se necesita.

Los determinados tipos de métodos que se van utilizar en la presente investigación tiene como objetivos profundizar la investigación y una vez obtenidos esos datos tener un apoyo del mismo para mejor en cada uno de los aspectos que tiene por presentarse el plan de negocios para que la idea de la cafetería-restaurante tenga un principio de una oportunidad nueva en el mercado y se aporte a Tabacundo con un grano de arena al desarrollo.

2.4. Población y muestra

Para la determinación de la población y muestra es importante determinar la localización en la que se va a implementar el negocio. La cafetería-restaurante será instalada en Tabacundo, cuya población es de 16.403 habitantes, según la página del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Tabla 1: Representatividad de Sexo en Tabacundo

PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Tabacundo	8.163	8.240	16.403

Fuente: GAD Pedro Moncayo

Elaborado por: Christian Cabascango

Para determinar la muestra a la que se aplicará las encuestas será necesario segmentar la población, por lo que se obtendrá información según fuente del documento (Memoria Técnica del Cantón Pedro Moncayo, abril 2013).

Es importante aclarar que no se encontró la suficiente información de la parroquia de Tabacundo que es la que está en estudio para poder tener una segmentación más clara, por lo que se analizará con la variable de la Población Económicamente Activa.

Tabla 2: Representatividad de PEA en Tabacundo

Población Pedro Moncayo	Población Tabacundo	Porcentaje población de Tabacundo
33.172	16.403	49,45%

PEA Pedro Moncayo	PEA Tabacundo	Ocupados	Población Objetivo
57,88%	7.216	97,21%	7.014

Fuente: GAD Pedro Moncayo

Elaborado por: Christian Cabascango

Se le aplicará la siguiente fórmula estadística para obtener la muestra para el respectivo estudio:

$$n = \frac{NZ^2d^2}{E^2(N-1) + Z^2d^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = población de la parroquia Tabacundo

d = varianza de 0,5

Z = nivel de confianza, equivale al rango de 1,96

E = error del 5%

Al aplicar la fórmula:

$$n = \frac{(7.014)(1,96)^2(0,5)^2}{(0,05)^2(7.014 - 1) + (1,96)^2(0,5)^2}$$

$$n = 364 \text{ personas}$$

2.5. Selección de técnicas e instrumentos de investigación

Con el objetivo de recopilar datos que contribuyan a la presente investigación y lograr los objetivos planteados, la técnica de investigación básica a utilizar es la observación cuyos resultados serán documentados y formarán parte de la evidencia que aporte en el análisis.

La observación será realizada en el sector Tabacundo y alrededores, con el fin de conocer de mejor manera a la población, gustos, costumbres e historia, esta información será utilizada para determinar las preferencias de los futuros consumidores y determinar las estratégicas de implementación, así como definir el modelo de negocio.

La observación también será realizada con el objetivo de conocer a los proveedores y su comportamiento, así como a la competencia directa y la dinámica del mercado local.

El siguiente instrumento de investigación es la aplicación de una encuesta (Ver **Anexo 1: Encuesta**) que constituye una fuente de recopilación de información, la encuesta será realizada al número de personas determinada por la fórmula estadística como muestra de la población, la finalidad de la aplicación de la encuesta es contar con información referente a la opinión de personas del lugar así como de turistas que permita determinar la aceptabilidad de los consumidores frente a la idea de negocio propuesta. Se resalta que para la elección de las personas que llenaron las encuestas se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico donde se eligió a personas con poder adquisitivo de compra.

2.6. Procesamiento de datos

Los datos que sean obtenidos durante la presente investigación serán clasificados, ordenados para que puedan ser procesados y posteriormente analizados por el investigador.

Las encuestas que van a ser realizadas en Tabacundo a 364 personas serán tabuladas en Microsoft Office Excel y cuyos resultados serán presentados en cuadros, gráficos y tablas estadísticas.

2.7. Metodología técnica específica para el problema planteado

Para el objetivo específico número uno: ejecutar una investigación de mercado, a través de la cual se identifique la demanda, oferta, proveedores locales y el planteamiento de la estrategia comercial para poder implementar la cafetería-restaurante en Tabacundo 2016, se va a realizar una investigación descriptiva para determinar todos los parámetros y requisitos que se necesitará para poder crear la empresa, lo cual servirá para profundizar las características que debe tener el negocio.

Como una idea nueva de negocio que está por establecerse en el mercado se necesitará realizar una investigación de campo ya que la empresa se va establecer en el lugar propio de la investigación y por lo tanto se debe conocer todos los requisitos que sean necesarios y que por ley se soliciten para crear una nueva empresa en la República del Ecuador y a la vez los permisos necesarios que el GAD de Pedro Moncayo solicita para el funcionamiento del negocio en Tabacundo como una de sus parroquias.

Será necesario la creación de una marca y un logo que sea llamativo para el mercado aplicando los diferentes estudios de publicidad y la ayuda de marketing, para que el negocio tenga buen peso a comparación de la competencia.

Para el análisis de la demanda como técnica se empleará la encuesta ya que está claro que el primero paso es tabular los datos que se obtendrá de la encuesta (Ver **Anexo 1:** Encuesta) y así realizar el respectivo análisis con lo que debe enfrentar el futuro negocio para poder satisfacer a todo el mercado tanto en servicio como calidad analizando cada uno de los datos obtenidos de la encuesta a realizar.

Por otro lado la oferta en la presente investigación es necesaria determinar, ya que es lo que el negocio ofrecerá y por tanto el funcionamiento del mismo, donde la cafetería-restaurante temática basa en flores naturales va ofrecer al mercado, así como sus servicios de alimentación, y la venta de bienes como son productos naturales con flores y las propias rosas, el cual será una demanda que el mercado del sector tendrá a disposición para consumir.

La estrategia comercial que se busca en el presente estudio será conocer los diferentes proveedores locales de flores que funcionan en el sector, para el cual se buscará las

mejores relaciones comerciales que puede existir para que se pueda a dar a conocer más sobre su producción de flores naturales y a la vez su comercialización. La estrategia se basará en cuatro aspectos fundamentales que son, buscar una estrategia de precios, de canales de distribución, de promoción y publicidad y por último del producto y servicio que se ofertará en la cafetería-restaurante.

Las búsquedas de los proveedores para los productos del servicio de alimentación serán necesarias la cual se requiere de un análisis del mismo para que el servicio que se ofrecerá sea de calidad y de satisfacción al cliente.

Para el objetivo específico número dos: realizar un análisis técnico por medio del cual se establezca, tamaño, localización, procesos operacionales y propuesta original del futuro negocio. Sapag (2014) sostiene que “en el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.” (p.32).

Se va a realizar una investigación exploratoria que permitirá tener una visión de todos los elementos que, de tener este objetivo, se realizará un análisis basándose en estudios ya realizados para poder determinar la mejor localización y las características que debe tener el cafetería-restaurante como una idea nueva temática llamativa a la sociedad. Se reunirá información necesaria para dar un valor agregado a la investigación.

Se utilizará de igual manera una investigación de campo ya que los datos serán recogidos en el propio sector que se está realizando la investigación para poder analizar cuál es el mejor proceso que debe tener la cafetería-restaurante que pueda dar un giro a Tabacundo al tener un lugar estratégico donde se comercialice las flores.

Es importante determinar qué clase de productos se va ofertar, por lo que se realizará una investigación de campo porque lo que se ofertará será las flores del sector, es decir se analizará cuál será la producción que se necesitará y la cantidad de materia prima con la que se debe tener disponible la cafetería-restaurante para poder conocer la variedad que se puede ofrecer al mercado.

Como técnica se utilizará una observación directa y el respectivo registro de materiales y equipos ya que se determinará cuáles serán los equipos de trabajo, la tecnología y herramientas suficientes que se sea necesario invertir para el funcionamiento del negocio,

así como la cantidad de mano de obra necesaria para poder manejar los equipos y estén presentes en cada una de las áreas en todo el negocio.

Este análisis ayudará a determinar el espacio físico que se requiere para poder ordenar cada uno de los equipos de trabajo que el negocio debe tener para que pueda operar, el mismo que nos lleva a tener claro cuál será la inversión que representará tener el suficiente espacio necesario para la cafetería-restaurante.

La mano de obra en esta parte del plan de negocios también tiene un rol importante ya que se determinará, la cantidad de trabajadores necesarios, que pueden ser, chefs, meseros, limpieza, administración, contabilidad, entre otros y cada uno tiene su especialización por lo que se debe determinar sus remuneraciones que representa costos de operación del negocio.

Las materias primas que serán necesarias para la cafetería-restaurante y así como las flores y rosas como parte temática del plan de negocios es importante determinar cada una de ellas, el tener un proveedor específico de todos estos insumos hace que en este análisis técnico se debe determinar.

La localización del negocio es importante determinar, se necesitará un sector estratégico donde las personas turistas como propios visitantes de sector tenga una accesibilidad sin ninguna preocupación y sea un lugar llamativo para el consumidor, se habla de un lugar temático con un ambiente de amabilidad y buen gusto hacia los demandantes que visitarán el negocio, se debe tener una estrategia de localización y publicidad para poder llegar al mercado con normalidad.

El mundo está en constante cambio, cada vez el consumidor es más exigente y con razones porque la competencia hoy en día existe de mucha variedad y cantidad a elegir lo que puede resultar perder la clientela en incluso que el negocio no se puede ni llegar al mercado básico necesario con lo que se pueda sostener.

El tener una cafetería-restaurante temática representa añadir un valor agregado a un negocio similar lo que la tecnología es fundamental y en este estudio que se realizará será necesario determinar el costo que se debe invertir para poder cumplir con el objetivo planteado, el brindar algo adicional y sea satisfacción del cliente.

La propuesta original del negocio representará costos financieros como administrativos lo que se debe determinar será el mejor procedimiento que el negocio debe tener, analizar

todos los factores disponibles y cuál es la capacidad financiera con la que se cuenta para invertir en el negocio y así se determinará las barreras y el techo que podrá tener el negocio.

Baca (2013) sostiene que “el estudio técnico del proyecto determina toda la estructura de la empresa, tanto física como administrativa, y cuando se habla de administración, se habla en su sentido más amplio esto es, administración de inventarios, de sistemas productivos, de finanzas, etc.” (p.97)

Para el objetivo específico número tres: desarrollar un estudio financiero que permita determinar la inversión inicial requerida, costos incurridos, gastos operacionales y administrativos, ingresos y utilidades mediante la respectiva evaluación financiera del negocio, será necesario un análisis de cada factor detallado, el mismo que es la parte fundamental de la idea de negocio para determinar la viabilidad que tenga el mismo.

Se va a realizar una investigación descriptiva porque cada factor detallado deberá tener su respaldo y su respectivo análisis para poder determinar la mejor opción y cuál será la manera más viable para que el proyecto tenga sustentabilidad y poder analizar si viable y en qué aspecto financiero se puede mejorar.

En este análisis analizaremos el planteamiento financiero que se necesita después de haber cumplido con los requisitos y estudios anteriores, los cuales serán necesarios para estudiar cuadros comparativos que permita determinar si la idea de negocio va a ser rentable con la ayuda de los antecedentes anteriores ya recopilados.

Se realizará una investigación de campo ya que la inversión se va a realizar en el sector de la investigación por lo mismo se podrá determinar cuáles son los costos operacionales que en el mercado interno se puede efectuar, ayudará a determinar los gastos administrativos que el sector requiere y pueda solicitar para el funcionamiento y la instalación de la cafetería-restaurante.

Como técnica de estudio se realizará análisis de documentos ya que debemos tener claro cuáles son las propuestas de inversión que necesitará el negocio y qué monto será necesario para poder crear la empresa, a la vez con ayuda de la encuesta y los datos obtenidos de la misma determinaremos la capacidad de gastos que va a representar la investigación.

El estudio financiero permite en conocer todas las inversiones, costos y gastos que son necesarias para montar el negocio lo cual da una idea general del aspecto financiero que repercutirá en el plan de negocios.

Con la ayuda del estudio de mercado y la inversión inicial se determinará los gastos operacionales que será el resultado de todos los ítems anteriores, ya que se cuenta con una nueva organización que tendrá una estructura bien determinada, como es el parte de operaciones, en la parte de ventas, en la parte de marketing y sobre todo una estructura organizacional administrativa que la cafetería-restaurante debe tener.

La determinación de los costos ayudará a tener una visión clara de cada uno de los costos que va a tener el proyecto para que pueda funcionar el negocio, se identificará cada uno de los costos y la posible reducción del mismo que en el proyecto pueda representar una no rentabilidad, controlando uno por uno en todas las herramientas de producción del proyecto.

La inversión inicial será con lo que inicie la empresa, una vista global de aquella inversión para iniciar las operaciones. Es importante recalcar que las inversiones también deben tener un control para planear de una forma adecuada todo lo referente a financiero del negocio, ya que realizar un análisis y determinación de invertir será necesario para la presente investigación que sea de la mejor forma adecuada.

La evaluación económica financiera será la parte final del proyecto para poder determinar si es factible o no el proyecto. De este análisis nos resulta otro objetivo que será determinar si el negocio será rentable, ya que si se invierte en un negocio debemos determinar en cuanto tiempo recuperaremos el dinero invertido, y lo que todo inversionista o empresario necesita saber, que después de que cierto tiempo va obtener ganancia del dinero que se puso a disposición.

Será importante plantear el VAN (Valor actual neto) que resultará descontar la inversión después de restar la suma de los flujos, a la vez, determinar el TIR (Tasa interna de rendimiento) que es la tasa descuento por la cual el valor presente neto es igual a cero, en otras palabras, la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Esto términos indicados anteriormente son necesarios en la investigación del presente plan de negocios para poder tener una visión clara si la idea de negocio y su inversión está

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

por buen camino, los diferentes procesos que se puede corregir y ver la solución óptima que presenta el mismo.

Capítulo 3

3.1 Recolección y tratamiento de datos

Después de aplicar la encuesta (**Anexo 1:** Encuesta) a 364 personas en la parroquia Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, provincia Pichincha; se presentan a continuación los resultados de la recopilación y tabulación de información, que permitió realizar el respectivo análisis que se muestra en las siguientes tablas, los gráficos representativos se muestran en el **Anexo 12:** Gráficos de Resultados de la Encuesta.

Tabla 3: Edad de los encuestados

CATEGORÍA POR AÑOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
de 15 a 29 años	132	36,26%
de 30 a 44 años	94	25,82%
de 45 a 59 años	73	20,05%
de 60 y más	65	17,86%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: Para la realización de las encuestas como primera variable de datos informativos se tomó en cuenta la edad, el gráfico refleja que la mayor parte de las encuestas fueron contestadas por jóvenes hasta los 29 años de edad 36.3%, seguidamente por personas adultas que no pasan los 44 años 25.8%, mientras que el 20.1% corresponde a personas de 45 a 59 años de edad, las personas de 60 años en adelante representan el 17.9% del total de encuestados.

La información generada referente a la edad de los encuestados será de gran utilidad a fin de conocer los gustos y preferencias de los potenciales clientes segmentando la población en grupos por edades.

Tabla 4: Sexo de los encuestados

CATEGORÍA SEGÚN SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	163	44,78%
Masculino	201	55,22%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: En los resultados de la encuesta que precede se observa que el 44.8% del total de encuestados son mujeres, mientras que el 55.2% son hombres.

1.- ¿Usted ha tenido la oportunidad de comprar flores naturales en el sector de Tabacundo?

Tabla 5: Compra de flores naturales en Tabacundo

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	263	72,25%
NO	101	27,75%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: En la primera pregunta del cuerpo de la encuesta, se observa que el 72.3% de las personas encuestadas si han comprado flores naturales en el sector de Tabacundo, el resto de la población no lo han hecho 27.7%, el análisis se debe basar en la satisfacción que esa experiencia de compra generó en el cliente. Del 72.3% de las personas que han comprado alguna vez flores naturales en el sector de Tabacundo, se debe analizar si está

compra satisfago sus necesidades. Las personas que no han comprado flores naturales en Tabacundo a pesar de su cercanía a las florícolas y la publicidad de la Capital Mundial de la Rosa, posiblemente una de las razones es la falta de existencia de un local que cumpla con sus exigencias para realizar la compra.

2.- Si su respuesta fue si a la pregunta 1, ¿el lugar en el que las adquirió en qué grado cumplió con todas sus expectativas en cuanto a infraestructura?

Tabla 6: Cumplimiento de expectativas de la infraestructura del lugar donde adquirió flores naturales en Tabacundo

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nada	97	26,65%
Regular	73	20,05%
Bueno	153	42,03%
Muy bueno	29	7,97%
Excelente	12	3,30%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: Se observa que las personas que han comprado flores en Tabacundo no han recibido una experiencia de compra que satisfaga completamente sus expectativas debido las condiciones del local donde las adquirieron, obteniendo un 88.7% del total de encuestados que respondieron que la compra cumplió con sus expectativas en nada, regular o bueno.

También se puede apreciar que un 26.6%, la infraestructura del lugar no les pareció nada agradable esto sucede porque las ventas son informales y no tienen una infraestructura cómoda ni llamativa para los clientes.

A penas un 3.3% del total de encuestados respondieron que el lugar cumplió excelentemente con sus expectativas en cuanto a la compra de flores naturales.

3.- ¿Usted ha tenido la oportunidad de tomar un café o servirse alimentos en el sector de Tabacundo?

Tabla 7: Servicio de cafetería en Tabacundo

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	307	84,34%
NO	57	15,66%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: Según los datos obtenidos se demuestra que un 84.3% de los encuestados si se han servido café o alimentos en Tabacundo alguna vez, esto es porque si existe una oferta de restaurantes en el trayecto de la panamericana norte, pero no existe un restaurante temático que conjugue el expendio de alimentos con la venta de flores naturales, que es la parte esencial del presente proyecto. Se observa un resultado del 15.7% de personas encuestadas que no se han servido alimentos en Tabacundo.

4.- Si su respuesta fue si a la pregunta 3, ¿el lugar en el que se sirvió alimentos en qué grado cumplió con todas sus expectativas en cuanto a sabor y calidad?

Tabla 8: Cumplimiento de expectativas de sabor y calidad del lugar donde se sirvió los alimentos en Tabacundo

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nada	14	3,85%
Regular	82	22,53%
Bueno	163	44,78%
Muy bueno	65	17,86%
Excelente	40	10,99%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: Con respecto a la pregunta número tres que en su mayoría 84.3% contestó que si se ha servido alimentos, el gráfico No 6 muestra que si existen locales que son de buena

calidad y de buen sabor, ya que el 28.9% califica como excelente y muy bueno al sabor y la calidad de los alimentos servidos, se observa un mínimo porcentaje de las personas que opinan que no es bueno 3.8%, en relación al presente proyecto se debe enfocar los esfuerzos del proyecto cafetería-restaurante temática en identificar y cumplir con todas las expectativas de los cliente.

5.- Al momento de tomar la decisión de visitar una cafetería-restaurante, ¿usted la toma en base a cuál de los siguientes factores?

Tabla 9: Factores críticos de decisión al visitar una cafetería – restaurante

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Precio	63	17,31%
Calidad	180	49,45%
Variedad	66	18,13%
Decoración del lugar	23	6,32%
Localización	32	8,79%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: El presente análisis de datos señala que la gente principalmente desea que el local cuente con productos de calidad 49.5%, esa característica debe ser priorizada en la implementación del proyecto ya que es el aspecto más valorado por los clientes, al igual que la variedad de productos que se va a ofrecer 18.1%, como un tercer factor se encuentra el precio de venta de los productos 17.3%, debe ser fijado en base a un análisis de costos y utilidades para que sea justo para todas las personas tanto que desean comprar flores o productos de cafetería y restaurante, la decoración y localización del local suman el 15.1%.

En general todos los factores analizados en la pregunta deben ser cuidadosamente analizados en la implementación de la cafetería-restaurante a fin de cumplir con las expectativas de los clientes de la idea de negocio.

6.- ¿Cuántas veces usted acude a cafeterías y/o restaurantes?

Tabla 10: Frecuencia de visita a cafeterías y/o restaurantes

FRECUENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Dos veces a la semana	73	20,05%
Una vez a la semana	144	39,56%
Una vez al mes	104	28,57%
Una vez cada tres meses	23	6,32%
Tres veces a la semana	20	5,49%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de la gente visita una cafetería-restaurante una vez a la semana 39.6%, esa visita generalmente corresponde a los días de fin de semana ya que durante la semana la gente come en su hogar, el presente proyecto se enfoca a un lugar donde la gente pueda ir a disfrutar, conversar, mirar, y descansar por lo que se espera que un alto porcentaje de personas visiten durante los fines de semana la cafetería y que puedan llevar un recuerdo de Tabacundo que son las flores naturales; entre semana la gente puede acudir a servirse los alimentos ofertados.

7.- ¿Cuántas veces usted adquiere flores naturales?

Tabla 11: Frecuencia de la adquisición de flores naturales

FRECUENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez a la semana	45	12,36%
Una vez al mes	70	19,23%
Dos veces al mes	29	7,97%
En ocasiones especiales	194	53,30%
Nunca	26	7,14%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: Más de la mitad de las personas encuestadas 53.3% respondió que adquiere flores en ocasiones especiales, obteniendo un segundo lugar por las que adquieren una vez al mes 19.2%, esto es porque en Tabacundo no existe un local adecuado donde las personas que lleguen puedan adquirir flores naturales a un precio cómodo con la variedad requerida y en un ambiente agradable, la cultura de la población es adquirir flores únicamente en fechas especiales, sin embargo el proyecto está destinando a cambiar el hábito de consumo y generar una demanda cada vez que se visite la cafetería-restaurante.

8.- Si existiera la oferta de una cafetería-restaurante en la que se vendan flores naturales en el sector de Tabacundo, ¿usted la visitaría?

Tabla 12: Apertura a visitar una cafetería – restaurante en la que vendan flores naturales en Tabacundo

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Definitivamente sí	166	45,60%
Probablemente sí	187	51,37%
Definitivamente no	11	3,02%
TOTAL	364	100,00%

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Análisis: Según los datos obtenidos en la pregunta clave, el 51.4% de los encuestados responde que probablemente sí visitaría la cafetería – restaurante temática de venta de flores naturales en Tabacundo, el 45.6% responde que definitivamente sí acudiría al negocio planteado, a la pregunta base para la implementación del proyecto que se está realizando la gente encuestada en su mayor porcentaje el 97% ha contestado que definitivamente sí y probablemente sí visitaría a cafetería-restaurante temática con venta de flores naturales en Tabacundo, ya que no existe un lugar de esa naturaleza que adicionalmente aporte a la sociedad generando fuentes de trabajo e ingresos por turismo en el cantón.

3.2 Presentación Plan de Negocios

3.2.1. Datos Generales de la Empresa.



Logo:

Nombre: Cafetería y Restaurante temática “Café Fusión”

Dirección: Panamericana Norte y Barrio Concepción

Teléfono: (09) 92 556 455

Dirección del sitio web y correo electrónico: www.caféfusión.com;
cafefusion@hotmail.com

Mes y año de realización del plan de negocios: Abril, 2016

Nombre del autor del plan de negocios: Christian Javier Cabascango Hermosa

3.2.2. Estrategia del Negocio.

3.2.2.1. Estructura legal: Empresa individual con responsabilidad limitada de carácter familiar.

3.2.2.2. Socios principales: La cafetería restaurante Café Fusión cuenta con dos socios quienes aportan con capital social y mano de obra, en la siguiente participación:

Tabla 13: Socios y porcentaje de aportación

NOMBRES	APELLIDOS	No. CÉDULA	PORCETAJE APORTACIÓN
Alejandra Estefanía	Torres Mármol	1722551288	20%
Christian Javier	Cabascango Hermosa	1719491126	80%

Elaborado por: Christian Cabascango

3.2.2.3. Proceso de constitución

Para la constitución de la empresa se requiere el cumplimiento de los siguientes requisitos, según (Jerez, 2016: pp. 23):

1. Aprobación del nombre o razón social por parte de la Superintendencia de Compañías.
2. Apertura y depósito de capital en efectivo en cualquier banco.
3. Elevar la escritura de constitución a escritura pública en cualquier notaria.
4. Presentación de tres escrituras de constitución, firmadas por un abogado, en la Superintendencia de Compañías.
5. Emisión de un extracto de la escritura de constitución aprobada por la Superintendencia de Compañías.
6. Publicación en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un día.
7. Obtención de la Patente Municipal.
8. Inscripción de las escrituras en el Registro Mercantil.
9. Obtención del RUC.
10. Autorización de la Superintendencia de Compañías para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital.

Razón social: La empresa será constituida como Café Fusión Cía. Ltda.; respondiendo exclusivamente a los bienes de la empresa y no a los dueños.

A modo de representar las participaciones de los socios, se requiere un monto de \$ 400.00 en el caso específico de Compañía Limitada. (Superintendencia de Compañías, 2014).

3.2.2.4. Pasos legales para el funcionamiento de la cafetería – restaurante temática en Tabacundo:

A fin de constituir legalmente el proyecto de negocio planteado y empezar las actividades de operación con la documentación legal en regla, es necesario obtener los correspondientes permisos de funcionamiento, a continuación se presentan las entidades que norman en los diferentes aspectos reglamentarios del negocio así como los requisitos necesarios para la obtención:

a) Servicio de Rentas Internas (SRI)

Deben inscribirse en el RUC todas las personas naturales, las instituciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y demás sociedades, nacionales y extranjeras, dentro de los treinta primeros días de haber iniciado sus actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional y que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos:

1. Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad, de ciudadanía o del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa.
2. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral.
3. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.
4. La cafetería será inscrita bajo el CIIU: I5610.01.04 Venta de comidas y bebidas en cafeterías, incluso para llevar.

b) Alcaldía del Cantón Pedro Moncayo

Se debe obtener la patente municipal para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad para operar en el cantón Pedro Moncayo, los requisitos son los siguientes:

1. Formulario de declaración para obtener la patente.

2. Copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del propietario o representante legal.
3. Copia de RUC o RISE.
4. Copia de título de crédito de impuesto predial del año en curso del propietario del inmueble en donde funciona la actividad económica o copia del contrato de arrendamiento de ser el caso.
5. Copia del pago de planilla de servicios básicos, energía eléctrica, agua o teléfono.

c) Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario (ARSA)

1. Formulario de solicitud llenado y suscrito por el propietario.
2. Registro único de contribuyentes (RUC).
3. Cédula de identidad, identidad y ciudadanía, carné de refugiado, o documento equivalente a éstos, del propietario o representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica del establecimiento, cuando corresponda.
5. Categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, cuando corresponda.
6. Comprobante de pago por derecho de Permiso de Funcionamiento; y,
7. Otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

d) Cuerpo de bomberos de Pedro Moncayo

1. En caso de que el local supere los 200 metros cuadrados y un aforo de 24 personas, se requiere un plan de emergencia.
2. Posteriormente se programa una inspección física de la cual se derivan recomendaciones que deben ser acogidas.
3. Entregar en un folder amarillo, la copia de la patente municipal, RUC y copia de cédula del representante legal.

e) Comisaría Cantonal

1. Solicitud y formulario en la página web del Ministerio del Interior.
2. Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
3. Copia de RUC o RISE.
4. Pago de patente municipal.
5. Informe de inspección de local o establecimiento.
6. Declaración juramentada del cumplimiento del permiso de Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario, patente municipal, permiso de uso de suelo, permiso del cuerpo de bomberos.
7. Permiso del cuerpo de bomberos.
8. Depósito banco de Fomento.

f) Ministerio de Turismo

El Municipio de Pedro Moncayo gestiona el contacto con el Ministerio de Turismo para programar una visita en la que se realiza una inspección y se cataloga al sitio como turístico.

3.2.2.5. Localización e infraestructura:

La cafetería restaurante Café Fusión va a estar localizada en el barrio Concepción junto con la panamericana norte en la parroquia Tabacundo, cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha.

La localización de la empresa esta predestinada para la ciudad de Tabacundo, sin embargo, es necesario determinar la ubicación de la misma en la zona más adecuada, para ello se utiliza la metodología cualitativa por factores que consiste en comparar varias ubicaciones, ponderando en una escala de 0 a 10 para determinar la mejor opción.

A continuación de muestra el análisis cualitativo realizado a partir de los factores elegidos:

Tabla 14: Factores de localización

Método cualitativo por puntos

FACTORES	PESO	TABACUNDO SUR		TABACUNDO CENTRO		TABACUNDO NORTE	
		CAL.	PON.	CAL.	PON.	CAL.	PON.
		Cercanía a los proveedores de materia prima	30%	6	1.80	8	2.40
Disponibilidad de instalaciones	30%	8	2.40	6	1.80	8	2.40
Acceso a los clientes	25%	6	1.50	10	2.50	9	2.25
Costo de arriendo de local	15%	8	1.20	6	0.90	10	1.50
TOTALES			6.90		7.60		9.15

Elaborado por: Christian Cabascango

Los sectores escogidos se deben a las zonas urbanas de comercio principales de Tabacundo, teniendo en cuenta que el proceso de producción no requiere de gran infraestructura, esto posibilita la ubicación en cual cualquiera de estas zonas, no obstante, la de mayor ponderación es Tabacundo Norte según el análisis anterior. El costo de arriendo en esta zona es de \$ 600.00 mensual, contando con un mes de garantía.

La infraestructura del local va a estar distribuida en dos áreas principales, una en la que se dispondrán mesas y sillas para la venta de alimentos cercana a la cocina donde se prepararan los platos solicitados y la otra en la que se expondrán gran variedad de rosas y flores naturales así como los complementos para realizar arreglo florales naturales para toda ocasión, adicionalmente las dos áreas compartirán sectores en común como baños y caja de cobro que será de uso para ambas áreas, a pesar de que por asepsia las dos áreas no van a estar en un mismo espacio físico, se busca crear a través de la decoración y ambientación del lugar una idea de Fusión.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

Se dispondrán en la parte exterior del local 6 parqueaderos para que los visitantes tengan la comodidad de acudir a Café Fusión en sus vehículos y no tengan inconvenientes de parqueo, adicionalmente se contará con un espacio verde recreativo para que niños y jóvenes se distraigan mientras esperan la preparación de los alimentos, antes o después de consumirlos.

Gráfico 1: Plano de la infraestructura del local



Elaborado por: Christian Cabascango

3.3 Análisis estratégico del negocio

3.3.1 Estrategia Corporativa.

3.3.1.1 Misión

Café Fusión es una empresa ecuatoriana que busca fomentar el turismo interno y externo en la parroquia de Tabacundo mediante la oferta de un lugar atractivo para propios y extraños con una propuesta diferente que fusiona el expendio de alimentos con la venta de flores naturales producidas en el sector, brindando productos de calidad y un excelente servicio.

3.3.1.2 Visión

Ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional en la oferta turística que permite fusionar las flores naturales de Tabacundo con comida de excelente calidad a partir del quinto año de iniciación.

3.3.1.3 Objetivos

- Ofrecer una experiencia de compra exclusiva a nuestros clientes, con un servicio excelente, que proporcione productos de calidad con el valor agregado la posibilidad de adquirir flores naturales en un solo lugar.
- Fomentar el turismo dentro de la parroquia Tabacundo.
- Contribuir en la generación de empleo en el sector de Tabacundo.
- Alcanzar una participación de mercado del 30% el primer año y un incremento del 1.05% hasta el año 2021. Indicador: Número de Clientes.
- Incrementar la utilidad esperada en un 5% cada año a partir del 2017. Indicador: Ingresos por Ventas.
- Aumentar la cartera de clientes en un 15% para mayo del 2017. Indicador: Numero de consumidores que asisten diariamente al local.

- Alcanzar una puntuación de satisfacción del 95% para los próximos 3 años y en el futuro. Indicador: Resultados de encuestas de satisfacción del cliente.

3.3.1.4 *Análisis interno*

Fortalezas:

- Exclusividad, único lugar en Tabacundo que oferta alimentos y flores en un mismo local.
- Personal calificado tanto en la parte administrativa como en la producción de alimentos y de floristería.
- Instalaciones amplias, cómodas y con un ambiente agradable.
- Excelente servicio personalizado.
- Ubicación estratégica.
- Precios accesibles.
- Variedad de flores naturales producidas en Tabacundo.
- Trabajo comprometido de los dueños.

Debilidades:

- Poca experiencia de la gerencia en la administración de negocios.
- Negocio nuevo en el mercado que requiere de esfuerzos adicionales en publicidad hasta llegar a ser conocido por los consumidores.
- Capital limitado para iniciar operaciones.
- Ciclo de vida de los insumos corto, posibilidad de caducidad o marchitamiento en periodos cortos.

3.3.1.5 *Análisis externo*

Oportunidades:

- Incrementar la oferta de platillos.

- Realizar alianzas con empresas públicas o privadas del sector.

Amenazas:

- Trámites de permisos y regulaciones burocráticos.
- Entrada de nuevos competidores que copien la idea.
- Cambios del flujo vehicular en la construcción de nuevas vías de acceso a norte del país.
- Disminución de producción de flores en el sector de Tabacundo.
- Disminución del poder adquisitivo de la población.

3.3.1.6 *Ventajas competitivas*

La principal ventaja competitiva es la capacidad que Café Fusión tiene para ofrecerle al cliente dos productos totalmente diferentes en un mismo lugar apoyándose de la infraestructura y decoración del local para generar la idea de complemento entre la cafetería – restaurante y la floristería.

Adicionalmente se nombra como ventaja competitiva la atención y buen trato al cliente, así como la constante asesoría en la compra dentro de un ambiente amigable y familiar.

3.3.1.7 *Estrategias competitivas*

Para implementar el presente negocio se pretende implementar una estrategia de diferenciación ya que si bien es cierto existe la oferta de cafeterías y pequeñas florerías en el sector, no existe la propuesta de un lugar que fusione estos dos conceptos, es por esta razón que Café Fusión tomará esta diferenciación para ser el pionero en ofertar esta alternativa exclusiva y escasa en el país.

Posicionamiento:

La cafetería – restaurante propone diferenciarse de su competencia mediante la fusión de tres variables claves:

- Buena atención y servicio al cliente excelente
- Calidad de los productos ofertados
- Distinción del local
- Buena publicidad

Con la combinación de esos dos factores claves de éxito, Fusión Café pretende satisfacer las necesidades de los clientes, lo que permitirá su liderazgo por diferenciación dentro del mercado local.

3.4 Estudio de Mercado

A continuación se presenta el análisis situacional externo referente a Tabacundo de manera que se creen las bases para la investigación y poder reunir la información necesaria que permita analizar el medio en que se desarrolla la demanda de servicios de cafetería-restaurante temática sobre flores naturales.

La siguiente información permite comprender varios aspectos relacionados con la demanda, la oferta y la competencia, así como el estado de comercialización acorde con el tema en cuestión.

En definitiva, el análisis de la siguiente información permite conocer las oportunidades y amenazas que ronda alrededor del objetivo principal de la investigación.

3.4.1. Selección del Mercado.

El mercado que se va a ocupar es claramente una combinación entre el mercado de alimentos procesados y el mercado de comercialización de flores naturales, ya que la propuesta de negocio se basa tanto en el servicio de cafetería, restaurante, como la venta de flores, siendo un producto de valor agregado al principal.

Las cafeterías pertenecen a un mercado donde se ofertan alimentos procesados que tienen carácter ligero, generalmente, acorde con el concepto, las cafeterías ofertan como principal producto el café o infusiones y sus acompañantes como bizcochos, no obstante, ya en la actualidad este concepto se ha diversificado en varios productos como emparedados, refrescos, pasteles, helados, etc., según la región y las preferencias de los clientes. Cuando se habla de cafetería-restaurante, se hace referencia a una cafetería que además de ofertar productos propios, también elabora platos más complejos o de degustación como servicio alternativo al principal.

Por otro lado, la venta de flores naturales es un mercado que existe desde hace muchísimos años, se basa en la necesidad del reconocimiento de una persona o demostración de sentimientos, es por ello que las personas compran flores, para regalárselas a aquellos a quienes quieren elogiar, reconocer o agradecer en algún sentido, ya que las flores tienen ese valor simbólico.

3.4.2. Segmentación del mercado.

La segmentación del mercado no es más que identificar grupos homogéneos de potenciales clientes para adaptar el producto a las características del mercado atendiendo principalmente a las necesidades del mismo.

El proceso de segmentación consiste en fraccionar el mercado total de un producto o servicio en grupos más pequeños con el objetivo de reconocer a los consumidores reales a los que luego estarán encaminadas las estrategias de marketing en función de las necesidades semejantes detectadas por la segmentación.

A continuación se exponen los factores de segmentación que se tienen en cuenta para el análisis de la propuesta.

3.4.3. Segmento por ubicación geográfica.

Gráfico 2: Segmentación Geográfica



Elaborado por: Christian Cabascango

En mercado objetivo desde la perspectiva geográfica se enfoca directamente en los pobladores de Tabacundo (16.403 habitantes, ver **Tabla 1**) que serán los que en primer instante tendrán acceso al servicio-producto ya que este es su destino final. Sin embargo, es válido mencionar otros grupos como son el turismo nacional e internacional que ocasionalmente arriba a la ciudad de Tabacundo.

3.4.4. Segmento por poder adquisitivo y economía.

A pesar de no contar con suficiente información actualizada al respecto, si puede decirse que el desarrollo económico de Tabacundo es relevante si se extrapola la información que se tiene de manera general sobre el cantón Pedro Moncayo. Esto se debe fundamentalmente a los principales ejes productivos que aportan a la economía regional como son: la economía campesina, la producción florícola, la prestación de servicios, el turismo y la comercialización de productos orgánicos.

La economía de este Cantón se ha visto afectada por los cambios del precio del petróleo, ya que de una manera indirecta se tenía una relación con los países que eran importadores del mismo, no obstante, en la venta de flores Pedro Moncayo sigue siendo uno de los principales exportadores del país en cuanto a tallos hacia diferentes países como Estados Unidos, Rusia y Europa Occidental.

El PEA de la población de Pedro Moncayo es de un 57.88%, con un 97.21% de ocupados, lo cual se extrapola hacia la ciudad de Tabacundo y representa al menos a 7.014 personas con poder adquisitivo.

3.4.5. Segmento dado por aspectos socioculturales.

Tabacundo es una ciudad de encanto con fuertes raíces culturales basadas en tradiciones de antaño, tanto es así que en esta ciudad se celebran varias fiestas como: “Fiestas de la

Cosecha”, “Fiestas de Mama Nati” y otras celebraciones como la “Fiestas del Solsticio y San Pedro”.

Teniendo en cuenta que las proporciones de esta ciudad no son muy grande, el poblado está conformado por varias familias que se reconocen entre si y que comparten amistosamente en cada uno de los eventos sociales que se desarrollan en la ciudad.

3.4.6. Segmento por tendencias de consumo.

Según los resultados de la encuesta realizada, el 72.3% de la muestra representativa de la población de Tabacundo compra flores naturales, a pesar de que la mayoría (53.30%) refirió comprar las mismas en ocasiones especiales, el 19.23% planteo hacer su compra de flores al menos una vez al mes, seguido del 12.36% que refirió comprar al menos una vez a la semana.

Todos los miembros de la muestra analizada refirieron visitar cafeterías y/o restaurantes al menos una vez a la semana, lo que equivale a una tendencia bastante alta de consumo en este tipo de establecimientos.

3.4.7. Mercado Objetivo.

Para determinar el mercado objetivo se tiene en cuenta del mercado potencial a través de la segmentación del mismo denotando las siguientes características fundamentales: hombres y mujeres pobladores de la ciudad de Tabacundo, sin distinción de clase social o poder adquisitivo, de todas las edades y ocupación, con interés por el disfrute de un ambiente acogedor y agradable sobre la temática de las flores naturales, donde puedan degustar de un servicio de cafetería/restaurante de calidad.

3.4.8. Análisis de la competencia.

3.4.8.1. Competencia directa

Café Fusión actualmente no tiene competencia directa que ofrezca alimentos y flores en un solo lugar en la ciudad de Tabacundo, por lo que para efectos de esta tesis se va a

tratar a la competencia desde dos aristas: los negocios de cafeterías, hosterías y restaurantes ubicados sobre la panamericana norte y los pequeños puestos de venta de flores.

3.4.8.2. Competencia indirecta

a) Cafeterías, Hosterías y Restaurantes:

En la panamericana norte sobre el bypass que es el paso de Tabacundo hacia el norte del país existen cafeterías, hosterías y restaurantes que ofrecen servicio de alimentación y hospedaje a los visitantes. A continuación se listarán los principales lugares que constituyen competencia directa para Café Fusión en cuanto al giro negocio *alimentos* y para analizar su comportamiento se ha definido cuatro factores importantes para hacer una comparación entre los lugares que representan la competencia (la disponibilidad de parqueadero, los días de atención del lugar, la posibilidad de hospedarse y los productos o servicios que oferta a los clientes):

Tabla 15: Análisis de la Competencia Directa

Lugar	Parqueadero	Días de atención	Hospedaje	Oferta
Hostería Rancho Manabita	Si	Lunes a Domingo	Si	Almuerzos, platos a la carta, eventos y recepciones, piscina, spa
Hostería Inti Raymi	Si	Lunes a Domingo	Si	Almuerzos, platos a la carta, eventos y recepciones, piscina
Parador Cochasquí	Si	Lunes a Domingo	No	Platos a la carta, eventos y recepciones
Café Florella	Si	Lunes a Domingo	No	Cafetería, heladería, bizcochos

Elaborado por: Christian Cabascango

Es importante recalcar que ninguno de estos lugares vende flores naturales en sus instalaciones.

b) Venta de Flores Naturales:

En cuanto a la venta de flores existen diversos puestos que comercializan rosas, son pequeños quioscos ubicados rústicamente sobre la panamericana norte, no disponen de un parqueadero para que los vehículos puedan estacionar para esperar mientras se realiza la compra

c) Características comunes de la competencia:

- No cuentan con parqueadero.
- Instalaciones rústicas.
- No ofrecen gran variedad de flores y rosas.
- No realizan arreglos florales, la venta es de bonches.
- Mantienen los lugares en condiciones de desaseo.
- No ofrecen una asesoría de tipos de flores, combinación de colores ni complementos para hacer ramos y arreglos florales.

3.4.9. Demanda.

3.4.9.1. Estimación de la demanda

Acorde con la naturaleza del negocio y lo engorroso e irreal que sería determinar la demanda mediante estimaciones a partir de los criterios poblacionales, mercado objetivo y la tendencia de consumos estimados a modo de poder presentar dicho parámetro, se decidió mejor investigar el comportamiento real del mercado.

Para ello se tomaron en cuenta los datos ofrecidos por el Chef Fernando Guerrero, quien tiene un establecimiento que oferta servicios de cafetería y restaurante, local que se encuentra en un sector de la ciudad de Tabacundo, quien accedió a brindar la información por la estrecha relación de amistad que existe entre el mismo y el autor de este proyecto.

La información consiste en los datos referentes a la cantidad de comensales que asistieron diariamente al local de referencia durante todo el mes de marzo. (Ver **Anexo 2: Reporte de comensales marzo**).

Como resultado de la estadística descriptiva aplicada a los datos referentes, se obtuvo una media de 19 comensales diarios (Ver **Anexo 2: Reporte de comensales marzo**), lo cual se tendrá en cuenta sobre la base de un escenario pesimista si se tiene en cuenta que la propuesta es un servicio novedoso y tiene como valor agregado la ambientación y comercialización de flores naturales. A continuación se muestra la estimación de la demanda para diferentes periodos:

Tabla 16: Estimación de la demanda por periodos

	DÍA	SEMANA	MES	AÑO
Cantidad de Comensales	19	133	589	6840

Elaborado por: Christian Cabascango

3.4.9.2. Segmento de mercado de la demanda

La cafetería-restaurante ofrecerá al cliente la innovación de un servicio tradicional pero también la adición con la actualidad. Estará dirigido a las personas de clase social media-media, media alta y alta, se toma dicha segmentación ya que todas las personas tanto propias, nacionales y extranjeras podrán llegar a compartir un momento donde la gente se sienta cómoda degustando de los productos que ofrecerá el local.

Demográfico: Hombres y mujeres de 20 a 70 años de edad, familias que viven en Tabacundo y sus alrededores y personas o familias que están de visita o paso por la panamericana norte de turismo o trabajo.

Factores de conducta: El principal motivo por el que los clientes van a sentirse atraídos a visitar la cafetería - restaurante Café Fusión es la posibilidad de adquirir flores naturales y servirse alimentos en un mismo lugar.

3.4.10. Necesidades del Mercado.

Expendio de flores naturales:

- a. Cercanía del mercado: La posibilidad de adquirir flores naturales directamente en un punto de venta cercano a las florícolas.
- b. Variedad de producto: Encontrar en un solo lugar una amplia variedad de flores y rosas naturales así como los complementos necesarios para hacer arreglos y “bouquet” de flores.
- c. Asesoría en la compra: Una correcta asesoría en los nombres, características, colores y combinaciones de materiales para elaborar los arreglos florales es requerido para los clientes.

Expendio de alimentos:

- a. Productos de buena calidad: La calidad de los productos alimenticios debe ser excelente cumpliendo con todas las exigencias y normas sanitarias de regulación.
- b. Rapidez en la atención: El tiempo de espera desde que el cliente llega hasta que le toman la orden así como desde que ordena hasta que le sirven los alimentos y posteriormente en el tiempo de facturación y cobro debe ser el adecuado.
- c. Sabor: La preparación de los alimentos y un excelente sabor es fundamental para que el cliente repita su compra.

General:

- a. Atención al cliente: Un trato personalizado, cordial y amable es fundamental en la experiencia que los clientes van a adquirir en la cafetería - restaurante.
- b. Precio: El precio debe apoyar a la estrategia de posicionamiento por la que se va a optar, enfocado al mercado objetivo y analizado en base a los costos de producción.

3.4.11. Análisis de la oferta.

3.4.11.1. Capacidad instalada

La proyección de la oferta depende fundamentalmente de la capacidad instalada, en el caso específico del actual proyecto esta depende del espacio para la disposición de mesas o

puestos de consumo por lo que se prevé la instalación de 10 mesas de cuatro puestos cada una, con lo cual se tiene una capacidad máxima en los horarios picos donde el local se encuentre a su máxima capacidad de al menos 40 comensales. Esta capacidad se pretende en función de evitar la pérdida de clientes en caso de que la demanda alcance un escenario optimista, ya que el máximo de comensales analizados en los datos anteriormente asciende a 37 personas.

3.5 Estrategia Comercial

3.5.1 Marketing Mix.

3.5.1.1 *Producto*

Los productos de Café Fusión se distinguen principalmente por la combinación en un mismo lugar de dos gamas totalmente diferentes (alimentos y flores) y la forma en la que este proyecto trata de integrarlos haciéndolos el uno complemento perfecto para el otro.

La propuesta basa su diferenciación en ofrecer productos alimenticios de cafetería y restaurante típicos ecuatorianos elaborados con ingredientes de calidad y artesanalmente, el valor agregado que se le incorpora es la posibilidad de disfrutar de una experiencia única de servirse alimentos en un entorno natural rodeado de flores naturales de diferentes colores, texturas y aromas que pueden también ser adquiridas en su estado natural dentro de bonches así como en hermosos arreglos florales para toda ocasión o que constituyan simplemente un regalo o un gusto del cliente para adornar su hogar.

Los productos que ofrece Café Fusión a su distinguida clientela son los siguientes, en cuanto a la cafetería – restaurante:

Tabla 17: Oferta de Productos de Cafetería

MENÚ CAFÉ FUSIÓN	DESCRIPCIÓN
BEBIDAS	
1 Chocolate Caliente	Bebida caliente en base a leche y chocolate de hoja, incluye azúcar o puede ser servido sin azúcar para que el consumidor lo prepare a su gusto.
2 Café Pasado	Bebida caliente en base a café pasado tradicionalmente en “ <i>chuspa</i> ” con fino aroma y sabor inconfundible.
3 Jugo de naranja	Jugo de fruta natural preparado en el momento del pedido, fresca y deliciosa naranja.
4 Jugo de mora	Jugo de fruta natural preparado en el momento del pedido, fresca y deliciosa mora.
5 Jugo de naranjilla	Jugo de fruta natural preparado en el momento del pedido, fresca y deliciosa naranjilla.
BOCADITOS	
6 Humitas	Bocadillos de sal o de dulce a base de choclo molido envueltos en hojas de choclo.
7 Quimbolitos	Bocadillos suaves y esponjosos envueltos en hojas de atchera.
8 Bizcochos	Finos bocadillos en forma de dedos con consistencia dura.
PLATOS FUERTES	
9 Apanado	Plato fuerte que contiene arroz, carne apanada, papas fritas, ensalada, aguacate.
10 Churrascos	Plato fuerte que contiene arroz, carne asada, dos huevos fritos, papas fritas, ensalada, aguacate.

Elaborado por: Christian Cabascango

En cuanto a florería, los productos que ofrece Café Fusión son los siguientes:

Tabla 18: Oferta de Productos de Florería

PRODUCTOS FLORERÍA	DESCRIPCIÓN
NATURALES	
1 Rosas	La mejor variedad de rosas cosechadas en el sector, siendo las mejores en todo el Ecuador.
2 Claveles	Una de las especies más conocidas que darán el toque ideal para la alegría del hogar.
3 Girasoles	Planta colorida que alcanza los tres metros de tallo, especial para regalar.
ARREGLOS FLORALES	
4 Corazón	Variedad de muchas rosas juntas y claveles con un toque especial de aroma y cariño.
5 Gota	Variedad, diseño llamativo, como el cliente lo desee, regalo original y hermoso.

Elaborado por: Christian Cabascango

3.5.1.2 Precio

El precio de los productos de la cafetería y restaurante serán fijados en base a los costos de los ingredientes del producto más un estimado adicional de mano de obra y costos indirectos de fabricación, adicionándole un porcentaje de ganancia.

El precio de la florería estará fijado en base a dos variables principales, que son: comparación con los precios de la competencia y el precio al que compramos a las florícolas, a fin de determinar la utilidad deseada y de esta manera plantear el precio de venta a los clientes.

Para el calculo del precio se utilizó la siguiente formula:

$$\text{Precio} = \text{Costos} / (1 - \text{Margen})$$

A continuación se muestra la tabla de precios generales que fueron calculados en base a la determinación previa del costo de fabricación, lo que se muestra en el **Anexo 3: Costo de Fabricación de Productos**.

Tabla 19: Calculo del precio por producto

PRODUCTOS	COSTO	P.V.P.	MARGEN
CHOCOLATE CALIENTE	1,35	2,00	33%
CAFÉ PASADO	0,05	1,00	95%
JUGO DE NARANJA	0,32	1,00	68%
JUGO DE MORA	0,32	1,00	68%
JUGO DE NARANJILLA	0,32	1,00	68%
HUMITAS	0,30	0,75	60%
QUIMBOLITOS	0,31	0,75	58%
BIZCOCHOS	0,03	1,00	97%
APANADO	1,71	5,00	66%
FLORES	1,00	2,00	50%
CHURRASCOS	1,91	5,00	62%

Elaborado por: Christian Cabascango

3.5.1.3 Plaza y distribución

El único canal de distribución de Café Fusión es mediante la compra presencial en el local, ya que lo que se pretende vender adicionalmente a la comida y las flores naturales, es la decoración y armonía del lugar.

Sin embargo, para mayor comodidad del cliente, para los productos de cafetería – restaurante se ofrecerá el servicio dentro del establecimiento o para llevar si así lo es solicitado.

3.5.1.4 Promoción

Café Fusión realizará una mezcla de canales para publicitar su oferta, en esta era digital la publicidad en redes sociales será de vital importancia para dar a conocer nuestra oferta así como promociones y descuentos.

Se creará una página de Facebook de Café Fusión para informar respecto a promociones, *horarios de atención, nuevos productos, ubicación entre otros aspectos relevantes.*

Otro canal para dar a conocer a la cafetería – restaurante será la publicidad impresa que será repartida en los diferentes hogares de Tabacundo así como a los vehículos que pasan por la Panamericana Norte.

Café Fusión ofrecerá a su clientela descuentos y promociones que incluyan tanto productos de cafetería como productos florales y que combinen estos dos temas.

Los descuentos serán aplicados principalmente en fechas especiales como son:

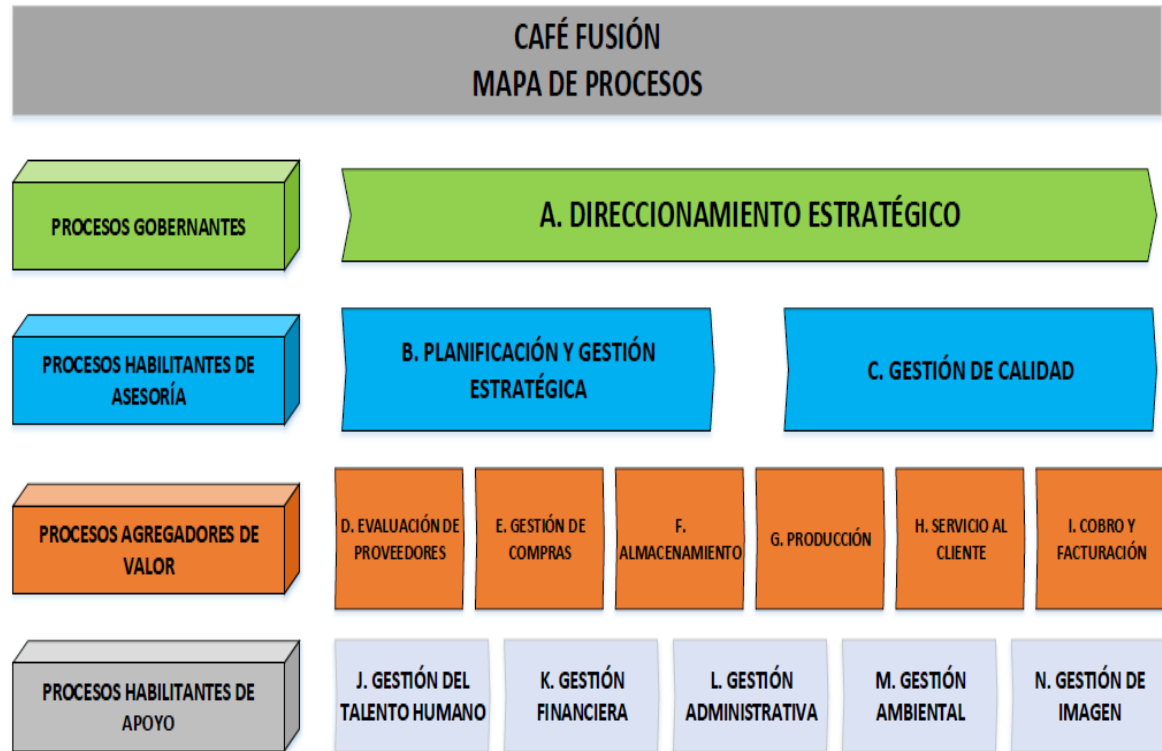
- San Valentín
- Día de la Madre
- Día del Padre
- Fiestas de la Cosecha de Tabacundo
- Navidad
- Fin de año

3.6 Estructura Organizacional

3.6.1 Procesos del Negocio.


La estructura organizacional de la empresa estará conformada por los siguientes procesos:

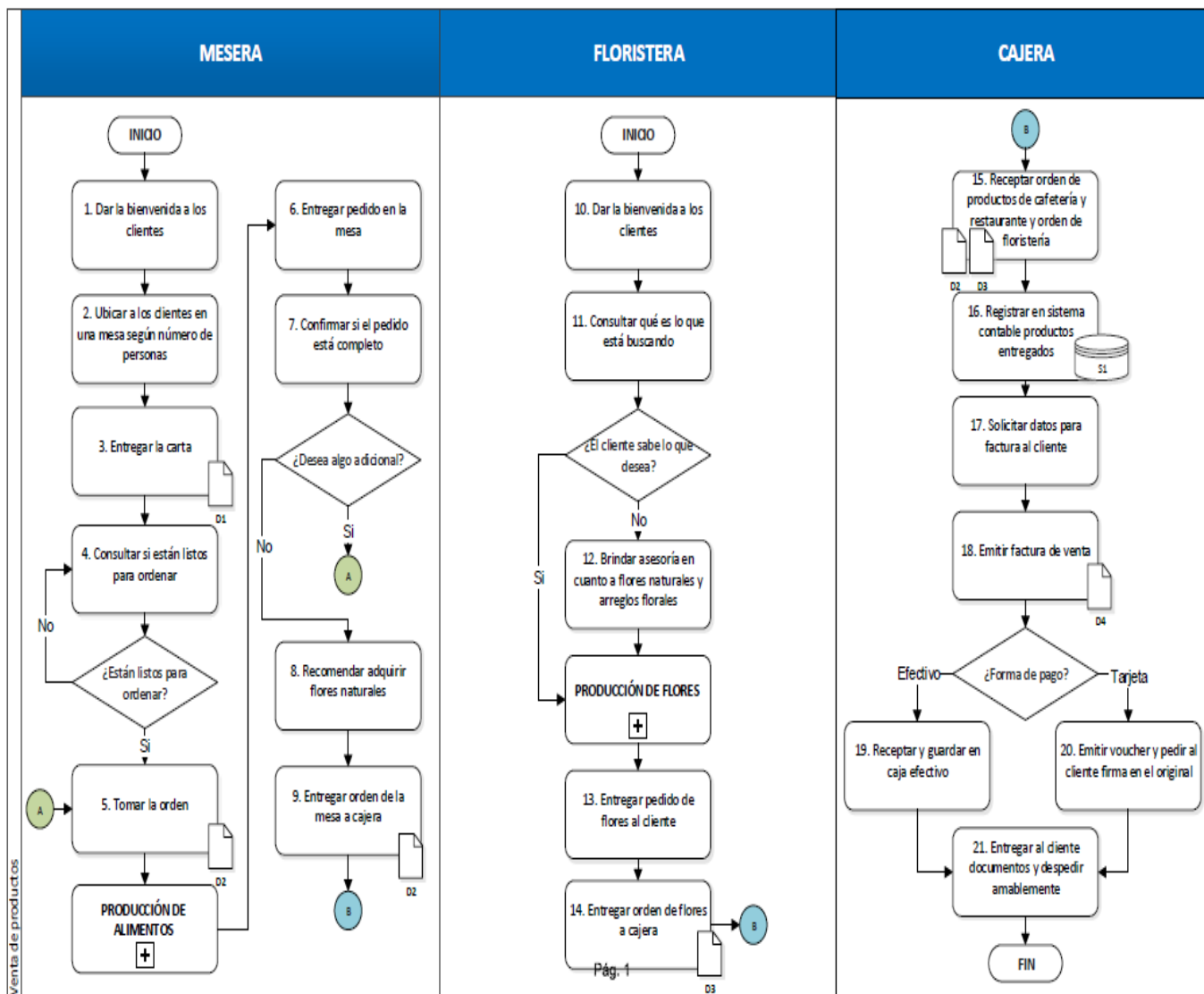
Gráfico 3: Mapa de procesos












Elaborado por: Christian Cabascango

3.6.2 Diagrama de flujo de proceso.

	CAFETERÍA – RESTAURANTE FUSIÓN	REFERENCIAS: D1. Carta de productos de cafetería y restaurante D2. Orden de pedido de cafetería y restaurante D3. Orden de pedido de flores D4. Factura de venta S1. Sistema contable Café Fusión
	DIAGRAMA DE FLUJO	
	PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE	
	FECHA DE VIGENCIA: JUNIO 2016	



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

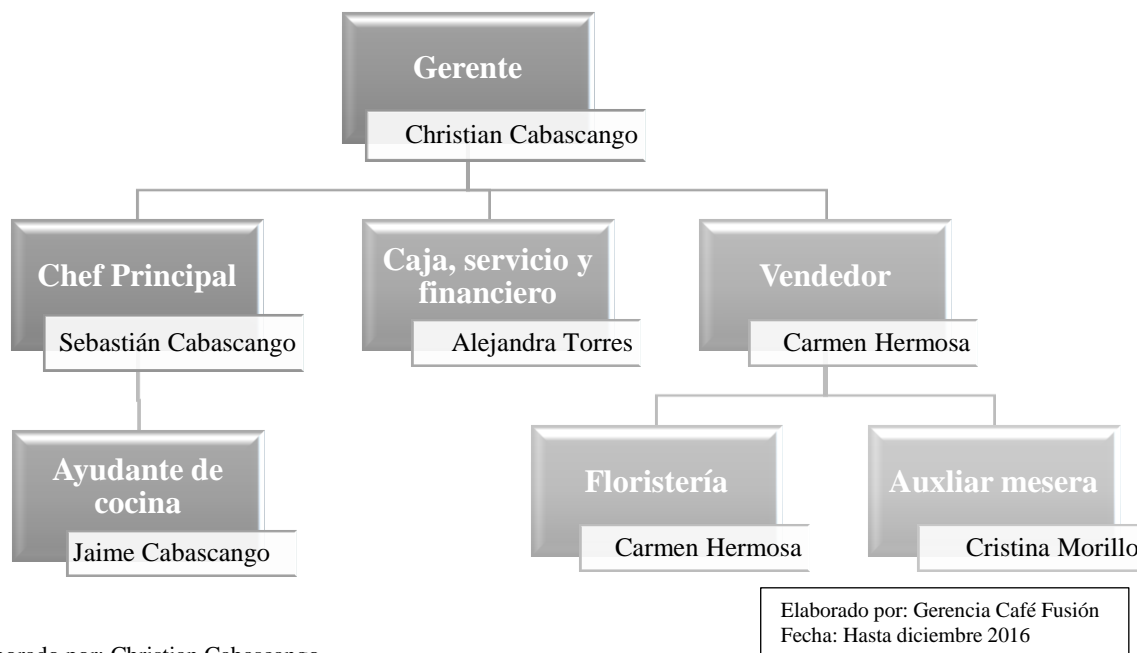
	CAFETERÍA – RESTAURANTE FUSIÓN	REFERENCIAS: D1. Documentos S1. Sistemas
	SIMBOLOGÍA DIAGRAMA DE FLUJO	
SIMBOLOGIA A UTILIZAR		
	>>>	<Formar para indicar Inicio/Fin de la etapa>
	>>>	<Símbolo de actividad manual la misma que debe colocarse en infinitivo numerada de manera secuencial>
	>>>	<Forma para representar la integración con otros procesos>
	>>>	<Decisiones o caminos donde se puede dividir el flujo>
	>>>	<Conector para referencia en la misma página, identificados alfabéticamente con letras mayúsculas>
	>>>	<Conector de actividades, representa la secuencia que sigue el flujo del proceso>
	>>>	<Forma para representar Sistemas, debe ser colocado a la izquierda de la actividad si es insumo de la misma; o a la derecha de la tarea si el sistema se alimenta de la misma>
	>>>	<Forma para representar documentos, debe ir colocada a la izquierda de la actividad si es un documento de insumo o a la derecha si es un documento resultante, identificado por la letra "D" y acompañado por un número secuencial Ejm. D1>
Pág. 2		

Elaborado por: Christian Cabascango

3.6.3 Organigrama.

Para la determinación de las áreas se tuvo en cuenta la forma lineal de organización partiendo de la base de la naturaleza del negocio como pequeña empresa; de esta manera se garantiza la rapidez y agilidad en la toma de decisiones, bajos costos de mantenimiento, fácil comunicación y clara contabilidad. A continuación de muestra la propuesta de organigrama para Café Fusión:

Gráfico 4: Organigrama por su ámbito específico



Elaborado por: Christian Cabascango

3.6.4 Funciones.

A continuación se describen las funciones de cada cargo descrito en el organigrama funcional de Café Fusión, en base a las responsabilidades descritas se ha definido también la formación académica exigida para cada cargo, los conocimientos específicos necesarios para su correcto desempeño, así como la experiencia requerida.

a) *Gerente:*

Funciones:

- Establecimiento de visión y misión de Café Fusión.
- Definir objetivos y metas de la cafetería – restaurante.
- Definir las estrategias adecuadas que permitan cumplir con los objetivos de Café Fusión.
- Resolución de problemas y toma de decisiones en el más alto nivel.
- Controlar y supervisar el desempeño de Caja, Servicio – Financiero y de Talento Humano, Chef Principal y Floristería.

- Aprobación de los procedimientos.
- Análisis de informes de gestión mensuales.
- Aprobación de planes estratégicos y operativos.
- Aprobación del presupuesto.
- Revisión y análisis de los estados financieros.
- Aprobación de estrategias de mercadeo.
- Supervisión de eventos.
- Revisión y autorización de nómina.
- Análisis de costos y de modificaciones en los precios de venta.
- Implementación de normas generales.
- Revisión de estructura organizacional.

Formación académica:

- Título de tercer nivel de Administración, Empresas y Negocios, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas o afines.

Conocimientos específicos:

- Administración de empresas.

Experiencia:

- Mínima de un año en cargos de aplicación de administración de empresas.

b) Caja, Servicio, ayudante financiero y de talento humano

Funciones:

- Programa horarios del personal y vacaciones anuales.
- Programar horario de limpieza de los baños.
- Autoriza y controla horas extras del personal.
- Planifica nuevas estrategias de promoción y venta para los productos que ofrece Café Fusión.
- Elabora los informes mensuales de las ventas realizadas.
- Revisa el menú elaborado por el chef mensualmente.
- Controla la presentación e higiene del personal que labora en la cafetería - restaurante.

- Supervisa la atención del servicio al cliente en el restaurante.
- Atiende a los clientes que soliciten información.
- Envía cotizaciones para eventos que se soliciten realizar en el establecimiento con previo aviso.
- Controla el cumplimiento del presupuesto establecido mensualmente.
- Controlar la facturación diaria de la cafetería - restaurante.
- Realizar pago a proveedores.
- Archivar documentación financiera y de talento humano.
- Analiza costos para la fijación de precios de productos.
- Control de costos mensuales.
- Planifica compras de materiales administrativos.
- Elabora el presupuesto de gastos.
- Demás actividades solicitadas por el Gerente General.

Formación académica:

- Título de tercer nivel de Administración, Empresas y Negocios, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas o afines.

Conocimientos específicos:

- Gestión del Talento Humano
- Gestión financiera
- Contabilidad y costos

Experiencia:

- Mínima de un año en cargos de aplicación de administración de empresas, contabilidad y manejo de personal.

c) Cajera

Funciones:

- Facturar las ventas realizadas en la cafetería – restaurante.
- Cobrar el valor facturado a los clientes que realizaron la compra.
- Realizar cuadros diarios de caja.

Formación académica:

- Bachiller en contabilidad o cursando primeros niveles de universidad de contabilidad y auditoría, administración, finanzas, economía o afines.

Conocimientos específicos:

- Facturación.
- Cuadre de caja.

Experiencia:

- Mínimo 6 meses en puestos similares.

d) Mesera

Funciones:

- Atención y recepción de clientes.
- Tomar la orden de los clientes.
- Indicar la orden en la cocina para la preparación.
- Servir platos y bebidas conforme al pedido.
- Retirar platos y utensilios vacíos de las mesas.
- Arreglo y acomodación de mesas, mantelería, adornos y sillas de la cafetería – restaurante.

Formación académica:

- Bachiller

Habilidades y aptitudes:

- Buen trato y servicio al cliente.
- Predisposición al aprendizaje.

Experiencia:

- Mínimo 6 meses en puestos similares.

e) Chef Principal

Funciones:

- Control de la materia prima para la utilización y preparación de alimentos y bebidas.
- Supervisión y guía al personal de cocina.
- Organización de las actividades de producción de alimentos en la cocina.
- Recepción de órdenes de pedido y aseguramiento de cumplimiento de despacho de las mismas.
- Planificación de recetas y menús.
- Compras de materia prima.
- Directrices para la preparación de los alimentos.
- Control de calidad de productos despachados de cocina.
- Preparación de alimentos.
- Demás actividades solicitadas por el Gerente General.

Formación académica:

- Chef profesional, título de tercer nivel de gastronomía, hotelería y turismo o afines.

Conocimientos específicos:

- Gastronomía.
- Atención al cliente.
- Normas de asepsia en el manejo y la elaboración de alimentos.
- Gestión de productos alimenticios.

Experiencia:

- Mínimo 1 año de trabajo en hoteles, restaurantes, cafeterías, hosterías, catering, como chef.

f) Auxiliar de cocina

Funciones:

- Preparación de alimentos.
- Orden y limpieza de cocina.

- Emplatado.
- Demás solicitados por el Chef principal.

Formación académica:

- No requerido

Habilidades y aptitudes:

- Buen trato y servicio al cliente.
- Predisposición al aprendizaje.

Experiencia:

- Mínimo 6 meses en puestos similares.

g) Floristería

Funciones:

- Asesoría al cliente en la elección de sus flores.
- Elaboración de arreglos florales.
- Empaque y entrega de producto de florería solicitados por el cliente.
- Realización de comprobante de entrega para que pueda ser cobrado el valor en caja.

Formación académica:

- Bachiller

Conocimientos específicos:

- Manejo de flores naturales
- Habilidades manuales.
- Conocimiento de variedad de flores y sus características.

Experiencia:

- Realización de arreglos florales, cursos de formación de floristería evidenciables. (No requerida experiencia laboral)

3.6.5 Gestión y dirección.

Se plantea realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente para comprobar el grado de aceptación de la cafetería - restaurante y retroalimentar internamente los puntos de mejora, que permitirá dar los primeros pasos para una cultura de mejora continua.

La gerencia administrativa financiera y de talento humano presentará mensualmente al gerente general los informes de gestión respectivos referentes a los siguientes aspectos fundamentales:

- Gestión financiera.
- Comportamiento de ventas para evaluar la demanda con datos reales e históricos y generar la línea base de medición.
- Problemas, actividades, riesgos y gestión administrativa.
- Desarrollo y evaluación del talento humano.

3.6.6 Retribución.

Café Fusión tiene como recurso principal al talento humano, por lo que se cumplirá cabalmente con lo exigido en la normativa laboral legal vigente en plazos y términos especificados en la misma.

Adicionalmente se planificará actividades de incentivos y bonificaciones a los empleados por un adecuado desempeño que apunte a la consecución de objetivos de la empresa.

Los socios recibirán las utilidades redistribuidas en base al porcentaje de aportación y con conforme a la normativa mercantil y civil legal vigente, en caso de existir pérdidas de la misma manera estas serán redistribuidas conforme lo determinado en el acta de constitución.

Café Fusión consiente de la necesidad de retribuir a la sociedad, organizará programas en las siguientes fechas especiales para la comunidad aledaña:

- Entrega de juguetes y ropa en buen estado a comunidades cercanas a Tabacundo en Navidad.
- Entrega mensual de comida al acilo de ancianos Luzmila Romero.
- Preparación de un refrigerio para niños y niñas de comunidades cercanas a Tabacundo en el Día del Niño.

A continuación se muestra la descripción salarial por cargo:

Tabla 20: Remuneración por cargo

CARGO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Chef	1	600	600
Personal de servicio	4	366	1464
Vendedor	1	400	400
Gerente	1	500	500
TOTAL	7	1866	2964

Elaborado por: Christian Cabascango

La remuneración por cargo que aplica para los colaboradores de la empresa asciende a un monto total de \$ 2,964.00 mensual, este valor varía cuando se le aplican los beneficios de ley, el aporte al IESS, fondos de reserva a partir del treceavo mes y las vacaciones (Ver **Anexo 4:** Tabla de sueldos y salarios).

3.7 Evaluación Financiera

3.7.1 Flujo de caja.

3.7.1.1 *Estimación de ventas y costos*

Para la estimación de ventas y costos se ha tomado como base la venta de 19 unidades de cada producto ofrecido.

Tabla 21: Estimación de ventas y costos

VENTAS					COSTOS		
PRODUCTOS	P.V.P.	Presupuesto Diario	Presupuesto semanal	Presupuesto mensual	Presupuesto Diario	Presupuesto semanal	Presupuesto mensual
CHOCOLATE CALIENTE	\$2	\$38	\$266	\$1.064	\$26	\$180	\$718
CAFÉ PASADO	\$1	\$19	\$133	\$532	\$1	\$7	\$28
JUGO DE NARANJA	\$1	\$19	\$133	\$532	\$6	\$43	\$172
JUGO DE MORA	\$1	\$19	\$133	\$532	\$6	\$43	\$172
JUGO DE NARANJILLA	\$1	\$19	\$133	\$532	\$6	\$43	\$172
HUMITAS	\$1	\$14	\$100	\$399	\$6	\$40	\$158
QUIMBOLITOS	\$1	\$14	\$100	\$399	\$6	\$42	\$166
BIZCOCHOS APANADO	\$5	\$95	\$665	\$2.660	\$33	\$228	\$911
FLORES	\$2	\$38	\$266	\$1.064	\$19	\$133	\$532
CHURRASCOS	\$5	\$95	\$665	\$2.660	\$36	\$254	\$1.017
		\$390	\$2.727	\$10.906	\$145	\$1.015	\$4.061

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.1.2 Estimación mensual del Estado de Resultados

A continuación se presenta el Estado de Resultados proyectado hasta diciembre de 2017, en el **Anexo 5: Estado de Resultados Proyectado al 2021** se puede visualizar una proyección de ventas, costos, gastos y utilidad.

Tabla 22: Estados de Resultados

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL
VENTAS													
VENTAS BRUTAS	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	10.906	130.872
COSTOS	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	76.661
MATERIALES	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	
MANO DE OBRA	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	
Mano de Obra													
Directa	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	
Aporte Patronal	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	
Décimo tercero	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	
Décimo cuarto	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
Vacaciones	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
Materiales de Seguridad	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
CIF	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	
Gas combustibles	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

AGUA	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
LUZ	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
GASTOS DE OPERACIÓN	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	36.493
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	29.064
Sueldos y Salarios	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866
Aporte Patronal	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Décimo tercero	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Décimo cuarto	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Vacaciones	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Arriendo	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Honorarios	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Mantenimientos y reparaciones local	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Transporte	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Encomiendas y envíos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Gas, combustibles y lubricantes	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Servicios Básicos	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Seguro muebles y equipos	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Atenciones													

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

empleados	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Impuestos municipales	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Suministros y materiales de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Suministros y materiales de limpieza	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Otros suministros	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Gastos no deducibles	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Repuestos y accesorios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
(-) GASTOS DE VENTAS	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	7.189
Sueldos y Salarios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
Aporte Patronal	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
Décimo tercero	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
Décimo cuarto	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
Vacaciones	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
Publicidad y Propaganda	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Otros Varios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
(-) GASTOS FINANCIEROS	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Gastos Bancarios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.1.3 *Presupuesto de ventas*

Para la estimación del presupuesto de ventas tomamos como base los datos obtenidos en la tabulación, el cual indica que un promedio de 19 personas visitan a diario la cafetería-restaurant (Ver **Anexo 2:** Reporte de comensales marzo). Con esta premisa se estima un promedio mensual de ventas de \$10.906, y anual de \$130.872. A partir del año 2018 se estima un crecimiento anual del 5%.

A continuación presentamos la estimación de ventas anual:

Tabla 23: Presupuesto de ventas

VENTAS PROYECTADAS	VALOR (\$)
2017	130.872
2018	137.416
2019	144.286
2020	151.501
2021	159.076

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.1.4 *Presupuesto de costos*

Los costos variables están conformados por materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación CIF (Ver **Anexo 6:** Costos Variables) relacionados directamente con la producción. A continuación presentamos el presupuesto anual de costos variables con la misma estructura de crecimiento de las ventas. Con esta premisa se estima un promedio mensual de costos de \$6.388, y anual de \$76.661. A partir del año 2018 se estima un crecimiento anual del 5%.

Tabla 24: Presupuesto de costos

COSTOS VARIABLES PROYECTADOS	VALOR (\$)
2017	76.661
2018	80.494
2019	84.518
2020	88.744
2021	93.182

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.1.5 *Presupuesto de gastos*

Los gastos de operación mantienen la estructura de crecimiento de las ventas, de esta forma se estima un promedio mensual de gastos de \$3.041 y anual de \$36.493 (Ver **Anexo 7: Gastos de operación**)

Tabla 25: Presupuesto de gastos

GASTOS Y PAGOS ANUALES	VALOR (\$)
2017	36.493
2018	38.317
2019	40.233
2020	42.245
2021	44.357

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.1.6 Estado de resultados proyectado

Tabla 26: Estado de Resultados proyectado

CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS BRUTAS	130.872	137.416	144.286	151.501	159.076
(-) DESCUENTOS EN VENTAS	-	-	-	-	-
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-	-	-	-	-
(=) VENTAS NETAS	130.872	137.416	144.286	151.501	159.076
(-) COSTO MATERIALES	48.736	51.173	53.731	56.418	59.239
(-) MANO DE OBRA	26.245	27.557	28.935	30.382	31.901
(-) CIF	1.680	1.764	1.852	1.945	2.042
(=) COSTO DE VENTAS	76.661	80.494	84.518	88.744	93.182
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	54.211	56.922	59.768	62.756	65.894
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	36.493	38.317	40.233	42.245	44.357
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	29.064	30.517	32.043	33.645	35.327
(-) GASTOS DE VENTAS	7.189	7.549	7.926	8.322	8.739
(-) GASTOS FINANCIEROS	240	252	265	278	292
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.719	18.604	19.535	20.511	21.537
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.658	2.791	2.930	3.077	3.231
22% IMPUESTO RENTA	3.313	3.479	3.653	3.836	4.027
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	11.747	12.335	12.951	13.599	14.279

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.1.7 *Financiamiento*

El financiamiento requerido para la inversión, ha sido cotizado con una entidad financiera propia del sector, “Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo, ubicada en la parroquia de Tabacundo con las siguientes condiciones:

Financiará el 70% de la inversión total que es: \$23.728 a un plazo de 72 meses y una tasa de interés anual del 25,5%.

A continuación se presenta una tabla resumen del pago de capital e interés por año que también se puede observar detalladamente en el **Anexo 8**: Tabla de amortización del préstamo.

Tabla 27: Amortización de préstamo

SIMULADOR DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS					
Préstamo	\$23.728,36				
No. Cuotas	72				
Tasa Interés Anual	25,50%				
Tasa Interés Mensual	2,125%				
Cuota	\$646,47				
	AÑO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
	0				\$23.728,36
	2017	\$7.757,69	\$5.836,40	\$1.921,29	\$21.807,07
	2018	\$7.757,69	\$5.284,95	\$2.472,74	\$19.334,33
	2019	\$7.757,69	\$4.575,23	\$3.182,46	\$16.151,87
	2020	\$7.757,69	\$3.661,81	\$4.095,89	\$12.055,98
	2021	\$7.757,69	\$2.486,21	\$5.271,48	\$6.784,50
	2022	\$7.757,69	\$973,20	\$6.784,50	\$0,00

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.1.8 *Costo de capital*

Al estimar el costo de capital de Café Fusión en una economía emergente como es la de Ecuador, se tratará de relacionar la exposición que tiene la misma al riesgo país (RP). Por lo tanto, se establece una alternativa de incorporación del riesgo país en el modelo MVAC.

Que dice que se debe asumir que todas las empresas del país tienen igual exposición al riesgo país:

Tabla 28: Costo de capital propio

COSTO DEL CAPITAL PROPIO		
$K_S = R_f + \beta * (R_M - R_f) + RP$		
COSTO DEL CAPITAL PROPIO		
Ks= Rendimiento requerido		
Rf = Tasa de interés libre de riesgo	5,20%	may-16
β = Valor de riesgo no diversificable	1,3509	
Rm = Rendimiento esperado	11,70%	may-16
RP = Riesgo país	8,91%	may-16
COSTO DE CAPITAL PROPIO	22,89%	

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: Christian Cabascango

Tasa de interés libre de riesgo.- Rendimiento de los bonos emitidos por el Estado Ecuatoriano.

Riesgo País del Ecuador.- La lógica indica que el riesgo país es una prima o porcentaje adicional que debe sumarse, cuando cualquier inversor dispuesto a invertir en el Ecuador entiende que este país es más riesgoso que los EE.UU., el riesgo país a mayo del 2016 es de 891 puntos según información de la página web del Banco Central del Ecuador.

Prima de Riesgo de Mercado.- La tasa activa efectiva para el sector PYMES que asciende al 11,70%, cuyo comportamiento se infiere que es un referente del rendimiento del mercado, tomando en cuenta que el sector productivo obtiene rendimientos superiores al costo del dinero.

Coefficiente Beta (β)- Se espera que el rendimiento del negocio suba 1,3509 veces respecto al crecimiento promedio del mercado, se determinó en base a la perspectiva de lo que espera el negocio.

Cálculo del coeficiente beta:

a) *Beta The Travelers Companies Inc.:* 1,2535, (Fuente: www.yahoofinances.com)

b) *Beta desapalancada:* $B_E^U = \frac{B_E^L}{[1+(1-t)*\frac{D}{E}]} : 1,1877$

c) *Beta desapalancada al Ecuador:*

Tasa: 0,22

Beta desapalancada: 1,1877

Pasivo propio: 23.728

Patrimonio propio: 16.272

$(1,1877*(1+((1-0,22)*23.728/16.272))) = 2,5683$

d) *Beta Apalancada Ecuador:*

Pasivo/Patrimonio: $23.728/16.272 = 1,45$

1 – tasa: $1 - 0,22 = 0,78$

Beta desapalancada = $1,45 * 0,78 = 1,13$

*Beta desapalancada Ecuador * Beta desapalancada EEUU =* $1,13*1,18 = 1,3509$

Al terminar con la explicación de la ecuación y al aplicar la fórmula de costo del capital se obtiene un costo de 22,89%.

Tabla 29: Costo de deuda

COSTO DE LA DEUDA		
$k_i = k_d (1 - T)$		
k_i = Costo de la deuda después de impuestos.		
k_d = Costo antes de impuestos	25,50%	may-16
T = Tasa Fiscal	33,70%	
COSTO DE LA DEUDA	16,91%	

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: Christian Cabascango

En la estructura de capital otro de los recursos es la deuda, la cual para Café Fusión proviene básicamente de los préstamos que se realizará a la institución bancaria.

a) *Costo de la deuda antes de impuestos*

Para el cálculo de K_d se tomará como referencia la tasa de interés activa efectiva del Sector Productivo PYMES publicada por el Banco Central del Ecuador.

La tasa de interés a tomar en consideración será aquella que publique la Institución Financiera a la fecha de la evaluación de la inversión, para mayo del 2016 se ubicó en 25,50%.

b) *Tasa Fiscal*

Es el porcentaje de las utilidades que deben ser entregadas a empleados y Gobierno, estos valores están representados por el 15% y 25% respectivamente.

Al aplicar la fórmula el costo de la deuda es de 16,91%.

Tabla 30: Costo de capital promedio ponderado

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO				
FUENTE	SALDO	% PARTIC	% COS.FIN	COS. POND
Pasivo	23.728	70,00%	16,91%	11,83%
Patrimonio	10.169	30,00%	22,89%	6,87%
Total	33.898	100%		18,70%

$$k_a = (w_i \times k_i) + (w_p \times k_p)$$

COSTO DE CAPITAL PONDERADO

18,70%

Una vez calculados los costos de las fuentes específicas de financiamiento, se determina el costo de capital promedio ponderado con su fórmula que se detalló anteriormente en la

Tabla 30: Costo de capital promedio ponderado.

El principal método para determinar el costo total y apropiado del capital es encontrar el costo promedio de capital utilizando como base costos históricos o marginales.

El administrador financiero debe utilizar el análisis del costo de capital para aceptar o rechazar inversiones, pues ellas son las que definirán el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Aplicando la fórmula se obtiene un resultado del costo de capital promedio ponderado de 18,70% que representa de la combinación más óptima para aprobar la inversión que es el 30% de financiamiento por cuenta propia y el 70% restante es un crédito por medio de una institución financiera.

3.7.1.9 Flujo de efectivo

La inversión inicial es de \$33.898 con un financiamiento del 70% que asciende a \$23.728 a 6 años. Los gastos registrados por depreciación y amortización detallamos en el **Anexo 9:** Depreciación y Amortización.

Tabla 31: Flujo del proyecto

	0	2017	2018	2019	2020	2021
Inversión Inicial	-33.898					
Préstamo Bancario	23.728					
Ingresos por Ventas		130.872	137.416	144.286	151.501	159.076
(-) Costo Ventas		76.661	80.494	84.518	88.744	93.182
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		54.211	56.922	59.768	62.756	65.894
						0
(-) Intereses del Préstamo		5.836	5.285	4.575	3.662	2.486
Utilidad antes depreciación		48.375	51.637	55.193	59.095	63.408
(-) Depreciación y amortización		5.340	5.340	5.340	2.099	2.099
(-) Gastos de Operación y otros pagos		36.493	38.317	40.233	42.245	44.357
Utilidad antes impuestos		6.542	7.980	9.620	14.751	16.952
(-) Impuestos y participaciones (33,7%)		2.205	2.689	3.242	4.971	5.713
Utilidad después de impuestos		4.337	5.290	6.378	9.780	11.239
(+) Depreciación y Amortización		5.340	5.340	5.340	2.099	2.099
		0	0	0		
Flujo neto de operación		9.677	10.630	11.718	11.879	13.338
(-) Pago de capital del Préstamo		1.921	2.473	3.182	4.096	5.271
(-) Capital de Trabajo		6.544	327	344	361	379
Flujo neto	-10.169	1.212	7.830	8.192	7.422	7.688

Elaborado por: Christian Cabascango

3.7.2 Análisis de punto de equilibrio.

En este sentido y teniendo en cuenta las características del negocio propuesta, el análisis de punto de equilibrio se realiza mediante los costos fijo sobre 1 menos el margen, este último conformado por la división entre los costos variables totales y las ventas; de esta manera se determina el punto de equilibrio a través de las “ventas necesarias”. A continuación se muestra la tabla que refleja estos valores.

Tabla 32: Determinación del punto de equilibrio

AÑOS	VENTAS TOTALES	COSTO VARIABLE TOTALES	COSTOS FIJOS	VENTAS NECESARIAS
2017	130.872,00	76.660,67	36.492,83	88.097,63
2018	137.416,00	80.494,00	38.317,00	92.501,47
2019	144.286,00	84.518,00	40.233,00	97.126,53
2020	151.501,00	88.744,00	42.245,00	101.983,20
2021	159.076,00	93.182,00	44.357,00	107.083,11

Elaborado por: Christian Cabascango

Teniendo en cuenta los resultados reflejados en la tabla anterior, el punto de equilibrio a partir de las ventas necesarias que se tiene en el primer periodo es de \$ 88.097,63, de lo cual se traduce en que los ingresos por ventas que se obtenga por encima de esta cifra en el primer año, representan ganancias para la empresa. Lo mismo aplica para el resto de los periodos. En el **Anexo 10: Cálculo del punto de equilibrio**, se puede visualizar el punto de equilibrio de cada año hasta el 2021.

3.7.3 Indicadores de decisión (VAN, TIR, PRI).

Método del valor presente neto (VAN)

Este método se basa en las técnicas de flujo de efectivo descontado, es un método para evaluar las propuestas de inversión de capital mediante la obtención del valor presente de

los flujos netos de efectivo en el futuro, descontado al costo de capital de la empresa o a la tasa de rendimiento requerida.

Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es un método que se usa para evaluar las propuestas de inversión mediante la aplicación de la tasa de rendimiento sobre un activo, la cual se calcula encontrando la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos futuros de entrada de efectivo al costo de la inversión.

La tasa de rendimiento (TIR). Se define como aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de entrada de efectivo esperados de un proyecto con el valor presente de sus costos esperados.

La tasa de descuento

(Costo de capital) es aquella a la que deberá exceder la tasa interna de rendimiento para que un proyecto pueda ser aceptado.

A continuación se detalla un cuadro resumen donde se indica la evaluación que tiene la inversión.

Tabla 33: Evaluación del proyecto

EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN	
COSTO DE CAPITAL	24,03%
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS	\$16.115,38
VAN	\$5.946,08
TIR	44,78%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN (AÑOS)	3

Elaborado por: Christian Cabascango

Como se observa en la tabla anterior, el VAN resulta positivo, por lo tanto es viable el proyecto, así mismo, el TIR excede al Costo de Capital, por lo tanto, el proyecto puede ser aceptado.

Toma de decisiones.

Una vez que se obtuvieron los flujos convencionales de la inversión, se evalúan bajo las técnicas más populares de preparación de presupuestos de capital: el período de recuperación, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento.

1. Período de Recuperación

El período de recuperación máximo aceptable es de 5 años. En tal efecto el período de recuperación es de 3 años por lo tanto el proyecto es aceptable.

2. Valor Actual Neto

Si el VAN es mayor de \$0, “CAFÉ FUSIÓN” ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Dicha acción incrementará el valor de la empresa en el mercado, y por lo tanto la riqueza de los propietarios.

3. Tasa Interna de Rendimiento

La TIR es mayor que el costo de capital, el proyecto es aceptable.

Según el análisis de los resultados obtenidos podemos determinar que la alternativa propuesta implica rendimientos aceptables, pues exceden al costo del capital, y todo aquel proyecto de inversión que este bajo estos parámetros es aceptable.

El VAN es superior a cero, la TIR es superior al costo de capital, el periodo de recuperación es de 3 años, si bien esta propuesta implica un mayor riesgo también garantiza una mayor rentabilidad.

Capítulo 4

Discusión

4.1 Conclusiones

- La infraestructura actual de los locales que dedican a la venta de flores en esta localidad, no cumple con las expectativas ideales de los clientes.
- Los pobladores de Tabacundo son asiduos consumidores de cafetería entre otras ofertas gastronómicas, y a pesar de la existencia de variados y buenos locales al respecto, existen clientes que no sienten todas sus necesidades satisfechas.
- La mayoría de los encuestados refirió como principal requerimiento para este tipo negocio, la “calidad” tanto del servicio como de los productos ofertados.
- En cuanto a la predisposición de los pobladores de Tabacundo hacia el consumo en un local que funcione como cafetería-restaurante, y que a su vez realice la venta de flores; muchos estuvieron de acuerdo y mostraron interés al respecto, tanto es así que solamente el 3% de la muestra respondió negativamente.

Como parte de los resultados obtenidos a partir del estudio de mercado, se tiene que:

- Respecto a la localización de la empresa, se determinó por el método cualitativo por factores que el mejor lugar para desarrollar este proyecto se encuentra en zona norte de Tabacundo.
- A través del análisis interno se pudo comprobar que la principal fortaleza de Café Fusión lo constituye la exclusividad del proyecto, ya que no existe en Tabacundo un negocio con las características que se proponen. También se determinó como principales debilidades el hecho actual de contar con capital limitado para el desarrollo del proyecto, y la poca experiencia que posee la gerencia en materia empresarial.
- De igual manera se realizó en análisis externo, el cual arrojó como principales resultados referentes a las oportunidades del entorno, la posibilidad del

incremento y variedad de los productos que pueden ser ofertados en Café Fusión, así como, la posibilidad de hacer alianzas con clientes potenciales como son las empresas, ya sean públicas o privadas. Así mismo, las principales amenazas encontradas se deben al cambio del flujo vehicular de tránsito en las cercanías de la localización de la empresa, la copia de la idea de negocio por parte de la competencia, y la burocracia asociada a los trámites y permisos correspondientes para poder iniciar las actividades que se propone el negocio en cuestión.

- La estrategia que se prevé para alcanzar una ventaja competitiva redundante sobre el hecho de poder ofertar al consumidor dos productos independientes en un lugar exclusivamente ambientado para pasar un momento agradable, de manera que se le propicie una grata experiencia, a través de la eficiencia del servicio y la calidad de los productos ofertados.
- Por otro lado y atendiendo a la naturaleza del negocio, se determinó que el mercado objetivo es bastante amplio, ya que este se compone tanto de hombres como mujeres pobladores de Tabacundo o turistas, sin distinción de clase social o poder adquisitivo, de cualquier edad u ocupación, siempre y cuando tengan disposición hacia el consumo tanto de flores como de la oferta gastronómica que se propone, o deseen compartir en un ambiente agradable y acogedor; por consiguiente, si bien esto es un impedimento para poder cumplir con todos los requerimientos de cada uno de los clientes, constituye una ventaja acorde a las posibilidades de ventas.
- Respecto a la competencia, es válido mencionar que no se tiene competencia directa para el negocio que se propone, ya que en Tabacundo no existe un local que oferte servicios con las mismas características que se han planteado en este proyecto, sin embargo, la competencia indirecta está bien representada en ambos sentidos, ya sea gastronómico (cafetería-restaurante) o de venta de flores. Pero aun así, esta propuesta cuenta con ventajas competitivas en ambos mercados, ya sea desde el punto de vista de infraestructura respecto a los locales que venden flores, como la ambientación temática que se prevé, que constituye un valor agregado que destaca en comparación con los centros gastronómicos que se encuentran en esta la localidad.

- El precio establecido para cada uno de los productos, ya sea el de las flores como el de los productos gastronómicos elaborados, se determinó a partir del análisis del valor que está establecido en el mercado, acorde con lo que el cliente está dispuesto a pagar y sin afectar las ganancias de la empresa.
- En cuanto a la promoción, se tuvo en cuenta la utilización de canales digitales para lo cual se prevé la creación de la página web que represente a Café Fusión, como uno de los medios que permite la difusión y divulgación del centro; también se prevé como medios de promoción, el desarrollo de publicidad a través de redes sociales y de forma impresa, con el objetivo fundamental de dar a conocer el centro y de promover los descuentos y ofertas especiales.

En cuanto a la evaluación financiera del proyecto en cuestión se tiene que:

- Para el primer periodo (2017), los ingresos por ventas deben ascender a un monto de \$ 130.872, lo cual permite una utilidad neta equivalente a \$ 11.747, que según la proyección, debe ir en aumento paulatino en cada uno de los periodos hasta alcanzar los \$ 14.279 de utilidad neta en el quinto año de implementación.
- Así mismo se tiene que, los flujos de efectivo se comportan de manera positiva, incluso desde el primer periodo donde por lo general se tiene pérdidas, que van desde \$ 1.212 en el 2017, y alcanzan los \$ 7.688 para el 2021.
- Se pudo comprobar que la tasa referente al costo de capital promedio ponderado (24.03%), es menor que el TIR calculado (44.78%), por consiguiente, se considera que el proyecto es aceptable.
- El VAN obtenido a partir del análisis de los flujos, evidencia claramente que el proyecto que se propone es viable, puesto que este se comporta de manera positiva en \$ 5.946.08.
- El tiempo de recuperación de la inversión resultó ser aproximadamente de 3 años, elemento que favorece el desarrollo de este proyecto si se tiene en cuenta que este está previsto para 5 años.

4.2 Recomendaciones

Dentro de las principales recomendaciones se puede decir que:

- Es importante que el GAD de Pedro Moncayo debería invertir más en el mercado de hotelería, gastronomía, turismo y exposición de la venta de flores ya que gracias a la ubicación y caída del sol se produce las rosas más hermosas del mundo.
- Se debe poner más énfasis en el turismo que llega al sector, para poder ofrecer lo mejor que tiene la localidad tanto en los diversos productos y servicios con los que cuenta el Cantón.
- Es importante conocer la situación económica actual por la que está atravesando el Ecuador ya que esto ayudará a darse cuenta como está el comportamiento del mercado y por lo tanto del consumidor.
- Se deberá mejorar toda cada uno de los servicios que tiene el sector para que sean de calidad y así poder atraer mayor demanda y que gracias a ello el Cantón pueda mejorar económicamente.
- Se deberá tener una buena publicidad para dar a conocer al mercado de un lugar nuevo, novedoso y de buena presencia donde a gente sentirá que cumple con todas sus expectativas.
- Es bueno recomendar que se debe tener claro los conocimientos de una gerencia administrativa, donde ayudará a poder llevar el mando y saber tomar las diferentes soluciones frente a problemas y decidir lo que le favorezca a la empresa.
- Es importante seguir cada día avanzar y prepararse en los estudios y actualizándose ya que estamos en un mundo globalizado donde todo cambia a cada minuto y se debe estar preparado para ello.

Referencias bibliográficas

- Abell, D.; Hammond, J. (1989). *Planeación estratégica de mercado: Problemas y enfoques analíticos*. México D.F.: CECSA Compañía Editorial Continental.
- Ardura, I., (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Editorial UOC.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Dobner, J. (1995). *Guía para trabajar por cuenta propia: Como ser su propio jefe*. Barcelona - España: CEAC.
- Expoflores. (2015). Campaña de prevención de cáncer de seno “Tócate Pedro Moncayo.” *Revista Flor Ecuador*, 28.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- GAD Pedro Moncayo 2009-2014. (2011). Pedro Moncayo, Capital Mundial de la Rosa. “*Revista Informativa Pedro Moncayo*. 2-5, 10.
- Gutierrez, A. (2003). *Técnicas de investigación y metodología de estudio*. Quito: Ediciones Serie Didáctica A. G.
- Koenes, A. (1994). *Guías de la gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mankiw, N. (2004). *Principios de Economía*. Madrid: McGraw Hill.
- Mariño, W. (2001). *500 Ideas de negociar no tradicionales y como ponerlas en práctica*. Quito: Editorial Ecuador.

Páez, A. (2000). *Evaluación y diseño de proyectos*. Quito: CODEU Ediciones académicas.

“Pedro Moncayo, la capital de las rosas ecuatorianas” (2011). Recuperado de http://www.fressko.com/articles/es/world-news/Pedro_moncayo_la_capital_de_las_rosas_ecuatorianas.html

“Población por sexo, según provincia, cantón de empadronamiento” (2013). Recuperado de http://www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/13_POBL_PROV_CANT_PARR_SE XO.xls poblacion Tabacundo INEC

Richardson, B.; Ricahardson, R. (1996). *Planeación de negocios: Un enfoque de administración estratégica*. México D.F.: CECSA Compañía Editorial Continental.

Rodriguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México D.F.: McGraw Hill.

Sapag, N.; SAPAG, R.; SAPAG, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos. Sexta edición*. México: McGraw Hill.

Stanley, B., Geoffrey, A. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: CECSA. Compañía Editorial Continental.

“Tabacundo: una fusión de tradiciones, mágicas lagunas y bellas rosas” (2014). Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/tabacundo-una-fusion-de-tradiciones-magicas-lagunas-y-bellas-rosas/>

Villagómez, Byron UTE (2014). “El riesgo medido a través del modelo CAPM ajustado para mercados emergentes: “El caso ecuatoriano.” *Revista Economía y Negocios*, p.70-78.

Anexos

Anexo 1: Encuesta



ENCUESTA PLAN DE NEGOCIOS CAFETERÍA RESTAURANTE TEMÁTICA

Tabacundo, 2016

Estimado encuestado:

La presente encuesta es un instrumento de estudio de mercado, cuyo uso es netamente académico y cuyos resultados serán de gran utilidad para la investigación del PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA-RESTAURANTE TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

Agradecemos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder a las preguntas que se mencionan más adelante.

Nombre del encuestador: Christian Cabascango Hermosa

Fecha de aplicación: _____

DESARROLLO

Edad: _____

Sexo: M _____ F _____

¿Usted ha tenido la oportunidad de comprar flores naturales en el sector de Tabacundo?

Si _____

No _____

Si su respuesta fue si a la pregunta 1, ¿el lugar en el que las adquirió en qué grado cumplió con todas sus expectativas en cuanto a infraestructura? Siendo 1 nada y 5 totalmente.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

¿Usted ha tenido la oportunidad de tomar un café o servirse alimentos en el sector de Tabacundo?

Si _____

No _____

Si su respuesta fue si a la pregunta 3, ¿el lugar en el que se sirvió alimentos en qué grado cumplió con todas sus expectativas en cuanto a sabor y calidad? Siendo 1 nada y 5 totalmente.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

¿La decisión de visitar una cafetería restaurante, usted la toma en base a cuál de los siguientes factores? Enumere siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- Precio _____
- Calidad _____
- Variedad _____
- Decoración del lugar _____
- Localización _____

¿Cuántas veces usted acude a cafeterías restaurantes?

- Dos veces a la semana _____
- Una vez a la semana _____
- Una vez al mes _____
- Una vez cada tres meses _____
- Una vez al semestre _____

¿Cuántas veces usted adquiere flores naturales?

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

Una vez a la semana _____

Una vez al mes _____

Una vez al semestre _____

En ocasiones especiales _____

Nunca _____

Si existiera la oferta de una cafetería restaurante en la que se vendan flores naturales en el sector de Tabacundo, ¿usted la visitaría?

Definitivamente sí _____

Probablemente sí _____

Definitivamente no _____

COMENTARIOS O SUGERENCIAS

¡Muchas gracias!

Anexo 2: Reporte de comensales marzo

DÍA DE SEMANA	MES MARZO	COMENSALES
MARTES	1	10
MIÉRCOLES	2	15
JUEVES	3	14
VIERNES	4	19
SÁBADO	5	24
DOMINGO	6	28
LUNES	7	14
MARTES	8	11
MIÉRCOLES	9	12
JUEVES	10	15
VIERNES	11	21
SÁBADO	12	31
DOMINGO	13	35
LUNES	14	16
MARTES	15	18
MIÉRCOLES	16	20
JUEVES	17	10
VIERNES	18	25
SÁBADO	19	30
DOMINGO	20	26
LUNES	21	15
MARTES	22	13
MIÉRCOLES	23	12
JUEVES	24	11
VIERNES	25	26
SÁBADO	26	21
DOMINGO	27	38
LUNES	28	22
MARTES	29	17
MIÉRCOLES	30	18
JUEVES	31	13
PROMEDIO		19
TOTAL		600

Anexo 3: Costo de Fabricación de Productos

MENÚ	INGREDIENTES	CANTIDAD UNITARIA	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
BEBIDAS					
<i>CHOCOLATE CALIENTE</i>	Leche	1	LTR	0,75	\$ 0,75
\$ 1,35	Chocolate de hoja	1	250 GR	3	\$ 3,00
Cantidad para 3 tazas	Azúcar	3	CUCHARAS	0,01	\$ 0,03
\$ 4,05	Canela	3	PIZCA	0,01	\$ 0,03
	Mashmellows	6	UNIDADES	0,04	\$ 0,24
<i>CAFÉ PASADO</i>	Agua	1	TZ	0,01	\$ 0,01
\$ 0,05	Café	1	CUCHARAS	0,033	\$ 0,03
Cantidad para 1 taza	Azúcar	1	CUCHARAS	0,01	\$ 0,01
<i>JUGO DE NARANJA</i>	Agua	1	LTR	0,04	\$ 0,04
\$ 0,32	Azúcar	5	CUCHARAS	0,05	\$ 0,25
Cantidad para 1 jarra de 1 lt	Naranja	8	UNIDADES	0,125	\$ 1,00
\$ 1,29					
<i>JUGO DE MORA</i>	Agua	1	LTR	0,04	\$ 0,04
\$ 0,32	Azúcar	5	CUCHARAS	0,05	\$ 0,25
Cantidad para 1 jarra de 1 lt	Mora	1	LB	1	\$ 1,00
\$ 1,29					
<i>JUGO DE NARANJILLA</i>	Agua	1	LTR	0,04	\$ 0,04
\$ 0,32	Azúcar	5	CUCHARAS	0,05	\$ 0,25
Cantidad para 1 jarra de 1 lt	Naranjilla	4	UNIDADES	0,25	\$ 1,00
\$ 1,29					
BOCADITOS					
<i>HUMITAS</i>	Choclo tierno molido	6	TZ	0,25	\$ 1,50
\$ 0,30	Manteca de cerdo	2	ONZ	0,125	\$ 0,25
Cantidad para 10 humitas	Queso	0,25	UNIDADES	2,5	\$ 0,63
\$ 2,98	Huevos	3	UNIDADES	0,1	\$ 0,30
	Polvo de hornear	0,5	CUCHARAS	0,0875	\$ 0,04
	Azúcar	1	CUCHARAS	0,01	\$ 0,01
	Mantequilla	2	ONZ	0,125	\$ 0,25
	Hojas de choclo	10	UNIDADES	0	\$ -
<i>QUIMBOLITOS</i>	Harina de maíz	1	TZ	0,075	\$ 0,08
\$ 0,31	Harina blanca de trigo	1	TZ	0,075	\$ 0,08
Cantidad para 10 quimbolitos	Polvo de hornear	1	CUCHARAS	0,0875	\$ 0,09
\$ 3,12	Huevos	5	UNIDADES	0,1	\$ 0,50
	Queso	0,25	UNIDADES	3	\$ 0,75
	Azúcar	5	CUCHARAS	0,01	\$ 0,05
	Mantequilla	6	ONZ	0,125	\$ 0,75
	Pasa	3	CUCHARAS	0,07	\$ 0,20
	Anís	1	CUCHARAS	0,10	\$ 0,10

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

		Leche	1	VASO	0,13	\$	0,13
		Hojas de achira	10	UNIDADES	0,04	\$	0,40
BIZCOCHOS							
		Harina	20	LB	0,7	\$	14,00
\$	0,03	Manteca especial (palma y soya)	12	LB	1	\$	12,00
Cantidad para 1000 bizcochos							
		Agua caliente	2	LTR	0,04	\$	0,08
\$	28,63	Sal	7	ONZ	0,035	\$	0,25
		Azúcar	3	ONZ	0,1	\$	0,30
		Levadura	4	ONZ	0,5	\$	2,00
PLATOS FUERTES							
APANADO							
		Arroz	4	ONZ	0,021875	\$	0,09
\$	1,71	Carne apanada	0,25	LBS	3	\$	0,75
			2	UNIDADES	0,25	\$	0,50
		Aguacate	0,5	UNIDADES	0,25	\$	0,13
		Ensalada	1	UNIDADES	0,25	\$	0,25
CHURRASCOS							
		Arroz	4	ONZ	0,021875	\$	0,09
\$	1,91	Carne asada	0,25	LBS	3	\$	0,75
		Huevo	2	UNIDADES	0,1	\$	0,20
		Papas fritas	2	UNIDADES	0,25	\$	0,50
		Aguacate	0,5	UNIDADES	0,25	\$	0,13
		Ensalada	1	UNIDADES	0,25	\$	0,25

Anexo 4: Tabla de sueldos y salarios

NOMBRE	CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES
Christian Cabascango	Gerente	500	61	42	31	21
Sebastián Cabascango	Chef	600	73	50	31	25
Alejandra Torres	Caja, servicio y financiero	366	44	31	31	15
Carmen Hermosa	Floristera	366	44	31	31	15
Jaime Cabascango	Ayudante de cocina	366	44	31	31	15
Cristina Morillo	Auxiliar mesera	366	44	31	31	15
Rosa Paillacho	Vendedor	400	49	33	31	17
TOTAL		2964	360	247	214	124

Anexo 5: Estado de Resultados Proyectado al 2021

CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS BRUTAS	130.872	137.416	144.286	151.501	159.076
(-) DESCUENTOS EN VENTAS	-	-	-	-	-
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-	-	-	-	-
(=) VENTAS NETAS	130.872	137.416	144.286	151.501	159.076
(-) COSTO MATERIALES	48.736	51.173	53.731	56.418	59.239
(-) MANO DE OBRA	26.245	27.557	28.935	30.382	31.901
(-) CIF	1.680	1.764	1.852	1.945	2.042
(=) COSTO DE VENTAS	76.661	80.494	84.518	88.744	93.182
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	54.211	56.922	59.768	62.756	65.894
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	36.493	38.317	40.233	42.245	44.357
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	29.064	30.517	32.043	33.645	35.327
(-) GASTOS DE VENTAS	7.189	7.549	7.926	8.322	8.739
(-) GASTOS FINANCIEROS	240	252	265	278	292
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.719	18.604	19.535	20.511	21.537
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.658	2.791	2.930	3.077	3.231
22% IMPUESTO RENTA	3.313	3.479	3.653	3.836	4.027
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	11.747	12.335	12.951	13.599	14.279

Anexo 6: Costos Variables

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL
COSTOS	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	6.388	76.661
1. MATERIALES	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	4.061	
2. MANO DE OBRA	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187	
Mano de Obra Directa	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	1.698	
Aporte Patronal	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	
Décimo tercero	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	
Décimo cuarto	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
Vacaciones	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
Materiales de Seguridad	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
3. CIF	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	
Gas combustibles	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Agua	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Luz	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	

Anexo 7: Gastos de operación

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTAL
GASTOS DE OPERACIÓN	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	36.493
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	2.422	29.064
Sueldos y Salarios	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	
Aporte Patronal	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	
Décimo tercero	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
Décimo cuarto	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
Vacaciones	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Arriendo	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
Honorarios	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
Mantenimientos y reparaciones local	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Transporte	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Encomiendas y envíos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Gas, combustibles y lubricantes	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Servicios Básicos	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
Seguro muebles y equipos	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
Atenciones empleados	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Impuestos municipales	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Suministros y materiales de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Suministros y materiales de limpieza	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Otros suministros	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Gastos no deducibles	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Repuestos y accesorios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
(-) GASTOS DE VENTAS	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	7.189
Sueldos y Salarios	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
Aporte Patronal	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
Décimo tercero	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
Décimo cuarto	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
Vacaciones	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
Publicidad y Propaganda	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Otros Varios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
(-) GASTOS FINANCIEROS	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Gastos Bancarios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

Anexo 8: Tabla de amortización del préstamo

PRÉSTAMO	23.728,36
No. CUOTAS	72
Tasa Interés Anual	25,50%
Tasa Interés Mensual	2,125%
CUOTA	\$ 646,47

MESES	PERÍODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
	0				23728,362
ene-17	1	\$ 646,47	504,2276925	\$ 142,25	\$ 23.586,12
feb-17	2	\$ 646,47	501,2049491	\$ 145,27	\$ 23.440,85
mar-17	3	\$ 646,47	498,1179723	\$ 148,36	\$ 23.292,49
abr-17	4	\$ 646,47	494,9653973	\$ 151,51	\$ 23.140,98
may-17	5	\$ 646,47	491,7458301	\$ 154,73	\$ 22.986,25
jun-17	6	\$ 646,47	488,4578471	\$ 158,02	\$ 22.828,24
jul-17	7	\$ 646,47	485,0999944	\$ 161,37	\$ 22.666,86
ago-17	8	\$ 646,47	481,6707874	\$ 164,80	\$ 22.502,06
sep-17	9	\$ 646,47	478,1687097	\$ 168,31	\$ 22.333,75
oct-17	10	\$ 646,47	474,5922129	\$ 171,88	\$ 22.161,87
nov-17	11	\$ 646,47	470,9397155	\$ 175,53	\$ 21.986,33
dic-17	12	\$ 646,47	467,2096025	\$ 179,26	\$ 21.807,07
ene-18	13	\$ 646,47	463,4002247	\$ 183,07	\$ 21.624,00
feb-18	14	\$ 646,47	459,5098975	\$ 186,96	\$ 21.437,03
mar-18	15	\$ 646,47	455,536901	\$ 190,94	\$ 21.246,09
abr-18	16	\$ 646,47	451,4794782	\$ 194,99	\$ 21.051,10
may-18	17	\$ 646,47	447,3358352	\$ 199,14	\$ 20.851,96
jun-18	18	\$ 646,47	443,1041398	\$ 203,37	\$ 20.648,59
jul-18	19	\$ 646,47	438,7825208	\$ 207,69	\$ 20.440,90
ago-18	20	\$ 646,47	434,3690675	\$ 212,11	\$ 20.228,79
sep-18	21	\$ 646,47	429,8618283	\$ 216,61	\$ 20.012,18
oct-18	22	\$ 646,47	425,2588102	\$ 221,22	\$ 19.790,96
nov-18	23	\$ 646,47	420,557978	\$ 225,92	\$ 19.565,05
dic-18	24	\$ 646,47	415,7572531	\$ 230,72	\$ 19.334,33
ene-19	25	\$ 646,47	410,8545129	\$ 235,62	\$ 19.098,71
feb-19	26	\$ 646,47	405,8475893	\$ 240,63	\$ 18.858,08
mar-19	27	\$ 646,47	400,7342687	\$ 245,74	\$ 18.612,34
abr-19	28	\$ 646,47	395,51229	\$ 250,96	\$ 18.361,38
may-19	29	\$ 646,47	390,1793443	\$ 256,30	\$ 18.105,09
jun-19	30	\$ 646,47	384,7330734	\$ 261,74	\$ 17.843,34
jul-19	31	\$ 646,47	379,1710693	\$ 267,30	\$ 17.576,04

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA – RESTAURANTE
TEMÁTICA BASADA EN FLORES NATURALES EN TABACUNDO 2016

ago-19	32	\$ 646,47	373,4908726	\$ 272,98	\$ 17.303,06
sep-19	33	\$ 646,47	367,6899718	\$ 278,78	\$ 17.024,27
oct-19	34	\$ 646,47	361,7658018	\$ 284,71	\$ 16.739,56
nov-19	35	\$ 646,47	355,7157431	\$ 290,76	\$ 16.448,81
dic-19	36	\$ 646,47	349,5371208	\$ 296,94	\$ 16.151,87
ene-20	37	\$ 646,47	343,2272027	\$ 303,25	\$ 15.848,62
feb-20	38	\$ 646,47	336,7831988	\$ 309,69	\$ 15.538,93
mar-20	39	\$ 646,47	330,2022599	\$ 316,27	\$ 15.222,66
abr-20	40	\$ 646,47	323,481476	\$ 322,99	\$ 14.899,66
may-20	41	\$ 646,47	316,6178754	\$ 329,86	\$ 14.569,81
jun-20	42	\$ 646,47	309,6084234	\$ 336,87	\$ 14.232,94
jul-20	43	\$ 646,47	302,4500205	\$ 344,02	\$ 13.888,92
ago-20	44	\$ 646,47	295,1395015	\$ 351,33	\$ 13.537,58
sep-20	45	\$ 646,47	287,673634	\$ 358,80	\$ 13.178,78
oct-20	46	\$ 646,47	280,0491168	\$ 366,43	\$ 12.812,36
nov-20	47	\$ 646,47	272,2625786	\$ 374,21	\$ 12.438,14
dic-20	48	\$ 646,47	264,3105765	\$ 382,16	\$ 12.055,98
ene-21	49	\$ 646,47	256,1895944	\$ 390,28	\$ 11.665,70
feb-21	50	\$ 646,47	247,8960413	\$ 398,58	\$ 11.267,12
mar-21	51	\$ 646,47	239,4262503	\$ 407,05	\$ 10.860,07
abr-21	52	\$ 646,47	230,7764762	\$ 415,70	\$ 10.444,37
may-21	53	\$ 646,47	221,9428944	\$ 424,53	\$ 10.019,84
jun-21	54	\$ 646,47	212,921599	\$ 433,55	\$ 9.586,29
jul-21	55	\$ 646,47	203,7086011	\$ 442,77	\$ 9.143,52
ago-21	56	\$ 646,47	194,2998269	\$ 452,17	\$ 8.691,35
sep-21	57	\$ 646,47	184,6911164	\$ 461,78	\$ 8.229,56
oct-21	58	\$ 646,47	174,8782207	\$ 471,60	\$ 7.757,97
nov-21	59	\$ 646,47	164,8568009	\$ 481,62	\$ 7.276,35
dic-21	60	\$ 646,47	154,6224261	\$ 491,85	\$ 6.784,50
ene-22	61	\$ 646,47	144,1705707	\$ 502,30	\$ 6.282,19
feb-22	62	\$ 646,47	133,4966134	\$ 512,98	\$ 5.769,22
mar-22	63	\$ 646,47	122,5958345	\$ 523,88	\$ 5.245,34
abr-22	64	\$ 646,47	111,4634141	\$ 535,01	\$ 4.710,33
may-22	65	\$ 646,47	100,0944297	\$ 546,38	\$ 4.163,95
jun-22	66	\$ 646,47	88,48385447	\$ 557,99	\$ 3.605,96
jul-22	67	\$ 646,47	76,62655447	\$ 569,85	\$ 3.036,11
ago-22	68	\$ 646,47	64,51728684	\$ 581,96	\$ 2.454,15
sep-22	69	\$ 646,47	52,15069728	\$ 594,32	\$ 1.859,83
oct-22	70	\$ 646,47	39,52131768	\$ 606,95	\$ 1.252,87
nov-22	71	\$ 646,47	26,62356377	\$ 619,85	\$ 633,02
dic-22	72	\$ 646,47	13,45173259	\$ 633,02	(\$ 0,00)

Anexo 9: Depreciación y Amortización

EDIFICIOS

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Bodegas	m2	10	100	1000
Áreas de carga y descarga	m2	20	100	2000
Parqueaderos	m2	50	25	1250
Área administrativa	m2	10	200	2000
SUBTOTAL				6250
Imprevistos 2%				125
TOTAL				6375

MAQUINARIA Y EQUIPO

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cocina Industrial 6 quemadores	unidades	1	2500	2500
Horno de dos latas	unidades	1	3000	3000
Plancha acero inoxidable	unidades	1	1000	1000
Campana de acero inoxidable	unidades	1	800	800
Lavaplatos con dos pozos	unidades	1	600	600
Refrigerador básico transparente	unidades	1	800	800
Centralina de 4 tomas	unidades	1	1000	1000
SUBTOTAL				9700
Imprevistos 2%				194
TOTAL				9894

MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesón de Trabajo	unidades	1	700	700
Microondas	unidades	1	150	150
Estanterías para el menaje y cristalería	unidades	2	200	400
Mesas	unidades	10	150	1500
Sillas	unidades	40	100	4000
Muebles de recepción y muestrario	unidades	1	1000	1000
SUBTOTAL				7750
Imprevistos 2%				155
TOTAL				7905

EQUIPOS DE COMPUTO

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadora	\$	1	1500	1500
Cajero computarizado	\$	1	1000	1000
Televisión	\$	1	700	700
SUBTOTAL				1700
Imprevistos 2%				34
TOTAL				1734

UTILES Y MATERIALES

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Bandejas de acero inoxidable	unidades	8	10	80
Juegos de cuchillos	unidades	10	15	150
Tablas para picar	unidades	4	10	40
Ollas	unidades	4	170	680
Sartenes de teflón	unidades	3	25	75
Paila para frituras	unidades	3	80	240
Menaje	unidades	640	2	1280
Cristalería	unidades	320	0,65	208
Licuada básica	unidades	4	110	440
Olla a presión de 15 libras	unidades	1	600	600
Adecuaciones y decoraciones	unidades	1	1500	1500
Uniformes	unidades	12	45	540
Mantelería	unidades	40	50	2000
SUBTOTAL				7833
Imprevistos 2%				156,66
TOTAL				7989,66

Años Depreciación	2017	2018	2019	2020	2021
V/. Depreciación	2677	2676,65	2676,65	2098,65	2098,65
Años Amortización	2017	2018	2019		
V/. Amortización	2663,22	2663,22	2663,22		

Anexo 10: Cálculo de punto de equilibrio

Datos	Año 1 USD	Año 2 USD	Año 3 USD	Año 4 USD	Año 5 USD
Gastos fijos	36.492,83	38.317,00	40.233,00	42.245,00	44.357,00
Costos variables totales	76.660,67	80.494,00	84.518,00	88.744,00	93.182,00
Ventas totales	130.872,00	137.416,00	144.286,00	151.501,00	159.076,00
Punto Equilibrio	88.097,63	92.501,47	97.126,53	101.983,20	107.083,11

Anexo 11: Artículo escrito por: Econ. Byron Villagómez, MSc.

EL RIESGO MEDIDO A TRAVÉS DEL MODELO CAPM AJUSTADO PARA MERCADOS EMERGENTES: EL CASO ECUATORIANO

Códigos JEL: G11 - G12

Por: Econ. Byron Villagómez, MSc.

RESÚMEN

El Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) desarrollado por dos grandes Economistas Harry Markowitz y William Sharpe, premios Nobel de Economía (1990), permitió a los emprendedores y gestores de proyectos de inversión del mundo desarrollado encontrar una forma técnica y objetiva de determinar la Tasa de Descuento (TD) o Costo de Capital para valorar empresas en marcha o proyectos de inversión, ya que por primera vez se abordó y cuantificó el riesgo de mercado en un solo modelo matemático de valoración. Hasta hace poco tiempo se pensaba que el CAPM solamente era aplicable para los países que contaban con mercados de valores eficientes.

Este artículo pretende demostrar que el anotado modelo con algunos ajustes puede ser utilizado en los países en vías de desarrollo, que como el Ecuador mantienen todavía Mercados de Valores poco profundos, y de esta manera, dejar de lado métodos anticuados y poco técnicos que aún se siguen usando en el ámbito académico y empresarial del país.

PALABRAS CLAVE:

CAPM, Tasa de Descuento, Betas, Prima por Riesgo de Mercado.

ABSTRACT

Two well-known and Nobel winner (1990) economists, Harry Markowitz and William Sharpe, developed the Capital Asset Pricing Model (CAPM). This model has allowed entrepreneurs and project managers to find a new technical and objective way to determine the discount rate (DR) or cost of capital for evaluating ongoing enterprises or investment projects because for the first time the market risk could be assessed and quantified using a single mathematical model. Until recently, it was believed that the CAPM was only applicable in countries with efficient stock markets. This article, however, purports to demonstrate that this model, with some adjustments, is also applicable in developing countries that still have shallow stock markets, such as Ecuador. This will contribute to set aside outdated and non-technical methods that are still being used in the Ecuadorian academic and business spheres.

KEYWORD:

CAPM, Discount Rate, Betas, Risk Premium.

I.- Introducción

De acuerdo con la teoría económica la demanda agregada (Dornbusch, 2009) se conforma entre otras variables, de la inversión en bienes de capital (Samuelson, 2010). Para que un país crezca la inversión debe incrementarse de manera sostenida a lo largo del tiempo.

Las decisiones de inversión se sustentan en estudios de factibilidad cuya evaluación permite determinar la viabilidad económica – financiera de dichos planes de negocios.

La metodología apropiada para evaluar un proyecto de inversión se conoce como “Valor Presente (VP)” y consiste en:

- 1.- Llevar a Valor Futuro (VF) los flujos de efectivo esperados del proyecto,
- 2.- Determinar la Tasa de Descuento (TD); y,
- 3.- Expresar los flujos de efectivo futuros en Valor Presente (VP).

La Tasa de Descuento (TD) (Sapag, 2011) debe reflejar el costo de oportunidad del capital, que en la práctica significa el costo del financiamiento, dado tanto por el crédito bancario así como por los recursos aportados por los accionistas o potenciales inversionistas.

El costo del crédito es muy fácil de determinar, ya que solamente se requiere acudir a una institución financiera y solicitar información sobre una determinada línea de financiamiento.

Sin embargo, cuando se trata de determinar el costo del financiamiento dado por los accionistas o la rentabilidad mínima exigida por los potenciales inversionistas, la tarea se complica, ya que, cada individuo puede tener una percepción diferente sobre lo que cree justo exigir, por prestar sus recursos al proyecto. Su decisión dependerá en gran medida de su grado de aversión al riesgo (Van Horne, 2010).

En tales circunstancias, el inversionista puede exigir cualquier cosa, desde el equivalente a la renta que obtendría por arrendar un bien inmueble, pasando por el rendimiento de un Bono del Estado o inclusive llegar a requerir rendimiento de una inversión especulativa de alto riesgo.

Para subsanar esta dificultad y encontrar una metodología que permita satisfacer a cualquier inversionista, independientemente de su percepción sobre el riesgo, hace varias décadas, dos economistas, ganadores del premio nobel de economía del año 1990, Harry Markowitz y William Sharpe (Das, 2006), desarrollaron el Modelo CAPM (Capital Assets Price Model) (Das, 2006), o Modelo de Valoración de Activos de Capital, cuya aplicación ha permitido evaluar de manera técnica y objetiva los proyectos de inversión.

El modelo CAPM requiere de la existencia de un Mercado de Valores desarrollado, ya que se sustenta en la teoría de los “Mercados Eficientes” (Mancera, 2010) que dice que los precios de las acciones que cotizan en las Bolsas de Valores refleja toda la información relevante de la empresa, de tal manera, que con solo saber la evolución de los precios de las acciones de una compañía ya se puede inferir sobre su gestión interna.

De igual manera, se asume que el mercado representado por el índice accionario muestra el comportamiento conjunto de todas las acciones que cotizan en bolsa de valores, de manera que, si el índice accionario se incrementa, es de esperar que todas las empresas que conforman ese índice también presenten un comportamiento favorable.

Asimismo, si el índice accionario muestra un descenso también reflejaría una mala percepción del manejo de las empresas que lo conforman.

El nivel de respuesta de las acciones de manera individual frente al comportamiento del índice accionario es medido a través de un indicador denominado “Beta (B). Una Beta alta indica que la acción es muy volátil y una Beta baja representa una acción estable y poco variable.

La Beta es un parámetro básico dentro del Modelo CAPM de determinación de la rentabilidad mínima exigida por los accionistas.

Generalmente las empresas y/o los proyectos de inversión estables muestran Betas bajas o menores que uno. (Brealey, 2010).

II.- Metodología

Cuando se evalúa un proyecto de inversión se utiliza el Valor Actual Neto (VAN) y a la Tasa Interna de Retorno (TIR). (Rovayo, (2008).

La fórmula de cálculo del VAN es la siguiente:

VAN = Valor Actual de los Ingresos menos Valor Actual de los Egresos

$$VAN = \frac{FE_1}{(1+TD)^1} + \frac{FE_2}{(1+TD)^2} + \frac{FE_n}{(1+TD)^n} - Aporte Accionistas$$

Donde:

FE = Flujos de Efectivo esperados a recibir del proyecto,

TD = Tasa de Descuento, que permite traer a valor presente los flujos de efectivo esperados.

Si el VAN es mayor que cero el proyecto es viable.

La TIR es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero.

$$VAN = \frac{FE_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FE_n}{(1 + TIR)^n} - Aporte Accionistas = 0$$

Si la TIR es mayor que la TD, el proyecto es viable.

Como se observa, la determinación de la tasa de descuento (TD) es fundamental para la evaluación de un proyecto de inversión.

La Tasa de Descuento (TD) responde al costo de financiamiento de un proyecto, el cual puede ser obtenido de dos maneras, a través de un crédito bancario y a través del aporte de capital por parte de los accionistas.

Como ya se mencionó el costo del crédito es muy fácil de obtener, no así, el costo o rendimiento mínimo exigido por los inversionistas.

De una investigación exploratoria en varios centros universitarios del país, se ha podido determinar que en el Ecuador para el cálculo de la rentabilidad mínima exigida por los accionistas como parte de la tasa de descuento (TD), se utiliza alguna de las siguientes alternativas:

- a.- Tasa de interés pasiva referencial más inflación histórica,
- b.- Tasa activa referencial más inflación histórica,
- c.- Tasa activa referencial más inflación histórica más riesgo país.

Lastimosamente todas ellas son erradas y carentes de sustento técnico por cuanto consideran que todas las empresa independientemente de su giro de negocio tienen el mismo riesgo, esto es, se asume que a los inversionistas les da lo mismo colocar sus recursos en un proyecto sin riesgo (una tienda de comestibles) que en uno de alto riesgo (una mina de rocas de esquisto), con pocas probabilidades de recuperación de su capital; algo totalmente equivocado.

Se podría entender la posición anotado, ante la carencia de un método técnico alternativo suficientemente validado y reconocido.

Sin embargo, en la actualidad ya no se puede mantener esta tesis, por cuanto ya existe una forma apropiada de calcular el rendimiento mínimo exigido por los accionistas a través del modelo CAPM, el cual, con ciertos ajustes permite subsanar el problema vigente de los países en vías de desarrollo, de no disponer de un mercado de valores profundo y eficiente.

El presente artículo muestra el procedimiento a seguir para la aplicación del “modelo CAPM ajustado para mercados emergentes”, como es el caso del Ecuador.

III.- PROCEDIMIENTO:

La Ecuación del Modelo Clásico del CAPM aplicable a Mercados Financieros Eficientes (Ross, 1995), es la siguiente:

$$K_S = R_f + \beta * (R_M - R_f)$$

Donde:

K_S = Rendimiento mínimo exigido por los accionistas,

R_f = Rendimiento del denominado “Activo Libre de Riesgo”,

B = Beta, o parámetro de sensibilidad que mide la relación entre el Rendimiento de la acción y el rendimiento del mercado (Índice Accionario).

R_M = Rendimiento del mercado expresado como la tasa de crecimiento del índice accionario de un país.

La Ecuación del modelo CAPM anotada, representa la forma correcta de premiar al inversionista en función del riesgo inmerso en su decisión de colocar sus recursos en un proyecto que tiene probabilidades y no certezas sobre su éxito, como cualquier actividad del ser humano.

La primera parte del modelo representa al concepto financiero denominado “El Valor del Dinero en el Tiempo” y viene dada por el Rendimiento del Activo Libre de Riesgo (R_f) definido por los Bonos del Estado. Los Títulos – Valores emitidos por el Estado, se denominan libres de riesgo, por cuanto, el Estado tiene el poder ilimitado del cobro de impuestos. Esta primera parte de la ecuación del modelo CAPM protege al inversionista de la inflación esperada.

La segunda parte de la ecuación del Modelo CAPM conocida como la parte del riesgo, se halla compuesta por la Beta (β) que se halla a su vez multiplicada por la Prima por Riesgo de Mercado ($R_M - R_f$).

Para poder obtener los valores de R_f , β , R_M se requiere de información histórica lo suficientemente representativa; mientras la base de datos sea más extensa, mucho mejor.

Los pasos a seguir para calcular el modelo CAPM clásico para mercados desarrollados y luego ajustarlo para mercados emergentes, como es el caso del Ecuador es el siguiente:

1. Se acude a un Mercado de Valores desarrollado, por ejemplo el de los Estados Unidos de América, y a través de los componentes del Índice Accionario Dow Jones, que considera a las 30 empresas de mayor capitalización del mercado, se

- busca una Empresa, cuyo giro de negocio se asemeje lo más posible al giro de negocio de la Empresa o proyecto que se está analizando en el Ecuador.
2. Se calcular el rendimiento mínimo exigido por los accionistas (Ks) utilizando Modelo CAPM para la empresa escogida de Estados Unidos de América (USA),
 3. Para calcular el rendimiento mínimo exigido por los accionistas en el Ecuador se parte de la información obtenida en el numeral anterior (2), y se le suma la Prima Por Riesgo País (PRP), utilizando la información pública del índice EMBI (Emerging Market Bond Index),
 4. Como el Riesgo de Negocio entre la Empresa de Estados Unidos de América y el Riesgo de Negocio de la Empresa o Proyecto Ecuatoriano, debería ser el mismo (Brealey, 2010), solamente se debe ajustar la Beta (B) calculada para la empresa norteamericana, a través de un proceso consistente en quitarle el endeudamiento o desendeudarla y luego volverla a endeudar o “apalancarla” en función del nivel de endeudamiento que tenga el proyecto o empresa ecuatoriana, considerando la relación Deuda/Patrimonio. No hace falta que la empresa ecuatoriana no cotice en Bolsa de Valores, ya que se está utilizando como “par” a una empresa, en este caso, Norteamericana que sí cotiza en la Bolsa de Valores de USA.
 5. Una vez obtenida la Beta Apalancada de la Empresa Ecuatoriana, ya se tiene el “CAPM Ajustado para Mercados Emergentes” o la Rentabilidad Mínima Exigida por los Accionistas o Inversionistas de esta Empresa o Proyecto.

Para encontrar la compañía en Estados Unidos de América, que tiene el mismo giro de negocio de la firma o proyecto ecuatoriano, se considera los componentes del Índice Accionario Dow Jones (Figura 1) y se procede a escoger a la empresa:

FIGURA No. 1 EMPRESAS COMPONENTES DEL DOW JONES INDEX

Symbol	Name
AXP	American Express Company
BA	The Boeing Company
CAT	Caterpillar Inc.
CSCO	Cisco Systems, Inc.
CVX	Chevron Corporation
DD	E. I. du Pont de Nemours and Company
DIS	The Walt Disney Company
GE	General Electric Company
GS	The Goldman Sachs Group, Inc.
HD	The Home Depot, Inc.
IBM	International Business Machines Corporation
INTC	Intel Corporation
JNJ	Johnson & Johnson
JPM	JPMorgan Chase & Co.
KO	The Coca-Cola Company
MCD	McDonald's Corp.
MMM	3M Company
MRK	Merck & Co. Inc.
MSFT	Microsoft Corporation
NKE	Nike, Inc.
PFE	Pfizer Inc.

<u>PG</u>	The Procter & Gamble Company
<u>T</u>	AT&T, Inc.
<u>TRV</u>	TheTravelersCompanies, Inc.
<u>UNH</u>	UnitedHealth GroupIncorporated
<u>UTX</u>	United Technologies Corp.
<u>V</u>	Visa Inc.
<u>VZ</u>	VerizonCommunications Inc.
<u>WMT</u>	Wal-Mart Stores Inc.
<u>XOM</u>	Exxon MobilCorporation

Fuente: www.yahoofinance.com

IV.- EJEMPLO DE CÁLCULO DEL CAPM AJUSTADO PARA MERCADOS EMERGENTES: EL CASO ECUATORIANO:

Para ejemplificar el cálculo se utilizará a “Corporación La Favorita” del Ecuador y la empresa con similar giro de negocio en Estados Unidos de América y participe del índice accionario Dow Jones (Mercado) es “Wall Mart Stores”.

a.- La ecuación de la rentabilidad mínima exigida por los accionistas utilizando el modelo CAPM es la siguiente, que sirve para el cálculo del rendimiento mínimo exigido por los accionistas o inversionistas de Wall Mart Stores:

$$K_S = R_f + \beta w * (R_M - R_f)$$

Donde:

R_f = Rendimiento del Activo Libre de Riesgo, o de los Bonos del Estado más demandados en el mercado, que en el caso de USA es el T-Bond a 10 años plazo que tiene un rendimiento promedio histórico del 5,20% (Tabla No. 1).

TABLA No. 1

CONCEPTO	TASA RENDIMIENTO
BONOS DEL TESORO	5,20%
MERCADO ACCIONARIO	11,70%

Fuente: Brealy, 2010

Elaboración: Autor

B_W = Beta, o Parámetro de sensibilidad de la Acción de Wal Mart Stores respecto al mercado (índice Dow Jones).

La Beta de Wall Mart (w) es igual a la covarianza entre los rendimientos de las acciones de “w” y los rendimientos del índice accionario Dow Jones (Mercado) de acuerdo a la siguiente ecuación: $B_w = \frac{\sigma_{w,M}}{\sigma_M^2}$ (Díaz, 2003).

Donde:

B_w = Beta de Wal Mart Stores

$\sigma_{w,M}$ = Covarianza entre los Rendimientos de Wal Mart Stores y el Mercado (Índice Accionario Dow Jones),

σ_M^2 = Varianza de los Rendimientos del Mercado o del Índice Accionario Dow Jones.

La Beta de Wall Mart es de: 0,4 (Tabla No. 3).

R_M = Rendimiento de Mercado (índice accionario Dow Jones) que tiene un rendimiento promedio histórico del 11,70%. (Tabla No. 1).

Para el cálculo de la Beta de Wall Mart se utilizó un modelo de regresión lineal (Montgomery, 2007) cuya hipótesis fue: “Los rendimientos de Wall Mart Stores dependen de los rendimientos del Mercado (Dow Jones Index)”.

Wall Mart Stores = f (Dow Jones Index)

TABLA No. 2

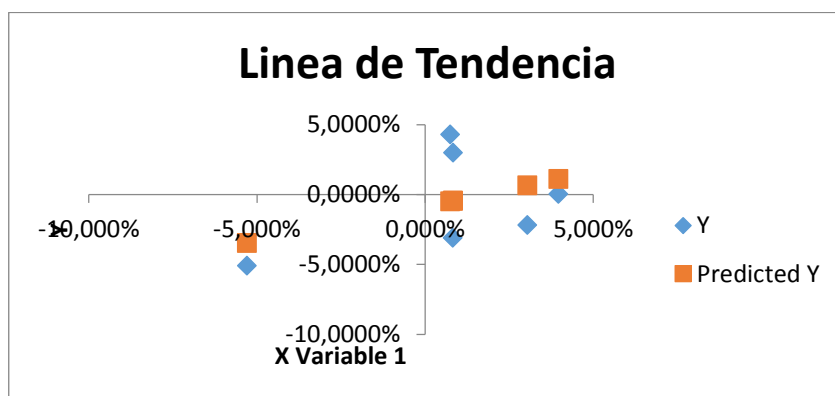
fechas	N	dow jones	tasa crec. Dj	wall mart	tasa crec.wm	proyeccion wall mart
nov-13	1	16086,41		79,43		
dic-13	2	16576,66	3,048%	77,7	-2,1780%	0,65%
ene-14	3	15698,85	-5,295%	73,74	-5,0965%	-3,46%
feb-14	4	16321,71	3,968%	73,76	0,0271%	1,11%
mar-14	5	16457,66	0,833%	75,96	2,9826%	-0,44%
abr-14	6	16580,84	0,748%	79,22	4,2917%	-0,48%
may-14	7	16717,17	0,822%	76,77	-3,0927%	-0,44%
				76,1		
jun-14				2		-0,85%

Fuente: www.yahoofinance.com

TABLA No. 3

Regression Statistics	
Multiple R	0,438200728
R Square	0,192019878
Adjusted R Square	-0,009975153
Standard Error	0,036521497
Observations	6
Coefficients	
Intercept	-0,008497515
X Variable 1	0,493004387

FIGURA No. 2



Fuente: Excel – Window – Regresión

Elaboración: Autor

Una Beta (B_w) mayor que 1, implica que la Acción es más riesgosa que el Mercado.

Una Beta (B_w) igual a 1, implica que la Acción tiene un riesgo similar al de mercado.

Una Beta (B_w) menor que 1, implica que la Acción tiene un riesgo de mercado menor que el mercado mismo (Dow Jones Index).

Wall Mart Stores tiene una Beta menor que uno (0,4), y por consiguiente un riesgo menor que el Mercado (Dow Jones Index), lo cual es lógico, puesto que las ventas al detal, no tienen por qué ser inestables, ya que una de las primeras necesidades del ser humano es la alimentación, independientemente que haya crisis económica o no.

Ahora completamos los datos del modelo CAPM:

$$K_S = R_f + \beta w * (R_M - R_f)$$
$$= 5,20\% + 0,49 * (11,7\% - 5,20\%)$$

$$K_S = 5,20\% + 0,49 * (5,5\%)$$

$$K_S = 5,20\% + 2,695\%$$

$$R_S = 7,895\%$$

Entonces el rendimiento mínimo exigido por un inversionista por invertir en acciones de Wal Mart Stores es del 7,895% anual. Tome en cuenta que en Estados Unidos de América la tasa de interés activa en la actualidad no supera el 2% anual, lo cual comprueba una percepción acertada del riesgo.

Una vez calculado el rendimiento mínimo exigido por los accionistas de Wal Mart Stores se procede a ajustar este cálculo a la empresa del Ecuador, concretamente a Corporación La Favorita. En tal sentido, lo que se tiene que hacer es:

- Desendeudar la Beta (β) de Wall Mart Stores,
- Transformar esta Beta (β) desendeudada de Wall Mart Stores en la Beta (β) Apalancada de Corporación La Favorita y finalmente sumar el porcentaje equivalente a la Prima por Riesgo País (PRP) utilizando el índice EMBI para el Ecuador:

$$K_S = R_f + \beta * (R_M - R_f) + PRP$$

Donde:

PRP = Prima por Riesgo País.

Para efectos prácticos se puede utilizar como Prima por Riesgo País, el EMBI (EmergingMarket Bond Index) o Índice de los Bonos de Deuda Externa de los Mercados Emergentes, de libre acceso.

Fórmula de la Beta (β) Desendeudada y Apalancada:

Existen dos tipos de Betas, apalancada (B_E^L) y desendeudada (B_E^U):

Beta Desendeudada (B_E^U):

$$B_E^U = \frac{B_E^L}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{E}\right]}$$

Donde:

B_E^U = Beta del Patrimonio No Apalancada

B_E^L = Beta del Patrimonio Apalancada, en el caso de Wall Mart Stores: 0,49

t = Tasa marginal de costo impositivos (22%) y reparto trabajadores (15%), total 33,7%,

D = Total Deuda Onerosa, para Wall Mart Stores: 52 mil millones de USD.

E = Patrimonio (Aporte Accionistas), para Wall Mart Stores: 71 mil millones USD.

Nota: Datos a diciembre de 2012. (www.yahoofinance.com).

B desendeudada de Wall Mart Stores = 0,33

Para calcular la Beta Apalancada simplemente se despeja la fórmula de la Beta Desendeudada:

Beta (β) Apalancada:

$$B_E^L = B_E^U * \left[1 + (1 - t) * \frac{D}{E}\right]$$

Para tal fin, se ingresa al portal de la Bolsa de Valores de Quito, obteniéndose la siguiente información:

Corporación La Favorita: A diciembre de 2012

Activos USD. 815.000.000

Pasivos (D) USD. 100.000

Patrimonio (E = Equiy) USD. 715.000.000

Nota: Para efectos didácticos se asume que todos los pasivos de Corporación La Favorita son onerosos.

D/E = 0,123

t = 0,337 (refleja impuesto sobre la renta y aporte Seguridad Social)

B_{LF}^L = 0,33

Ahora, consultando en el portal web de la Superintendencia de Bancos, se puede calcular la Prima Por Riesgo País del Ecuador: PRP = 6,15%.

En consecuencia, el Rendimiento mínimo exigido por los Accionistas para invertir en Corporación La Favorita utilizando el Modelo CAPM ajustado para Mercados Emergentes es:

$$R_{LF} = R_f + \beta * (R_M - R_f) + PRP$$

Donde:

PRP = Prima por Riesgo País.

$$R_{LF} = 5,20\% + 0,33 * (11,7\% - 5,20\%) + 6,15\%$$

$$R_{LF} = 13,495\%.$$

V.- Conclusión y Recomendación

Utilizando el Modelo CAPM ajustado para Mercados Emergentes, se puede concluir que, el rendimiento mínimo exigido por los accionistas de Corporación La Favorita es del 13,495%, con un horizonte de inversión de largo plazo.

Este resultado evidencia varias cosas, a saber:

1.- El rendimiento exigido para una inversión con riesgo debe ser mayor que una inversión sin riesgo, como sería la adquisición de un Bono del Estado.

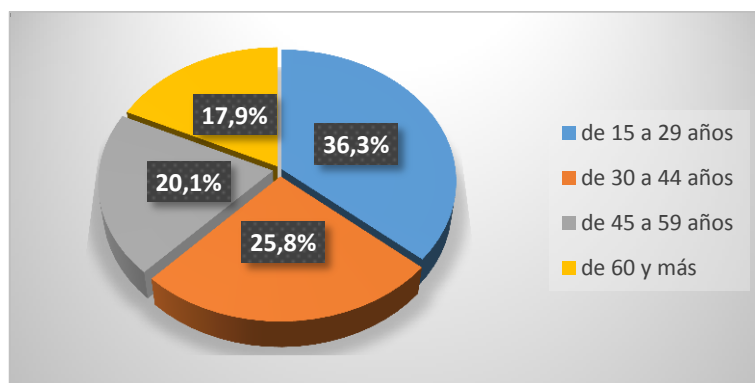
2.- Los Riesgos de cada tipo de negocio no pueden ser los mismos, razón por la cual, el modelo CAPM logra separarlos a través del uso del Mercado de Valores que sí diferencia a cada tipo de empresa y lo relaciona con el comportamiento del mercado, medido a través del índice accionario.

3.- El riesgo esperado por los accionistas o potenciales inversionistas debe ser separada en dos partes: la primera que considere el valor del dinero en el tiempo a través del rendimiento del activo libre de riesgo o del bono del estado más la parte relacionada con el riesgo, conocida como prima por riesgo del mercado multiplicada por el factor de riesgo medido por la Beta.

En consecuencia y sobre la base de los elementos analizados en este artículo y a fin de evitar errores técnicos que podrían inclusive acarrear pérdidas económicas, se recomienda, en el ámbito académico y empresarial el uso generalizado del Modelo CAPM ajustado para Mercados Emergentes para calcular la parte de la tasa de descuento (TD) referida a la rentabilidad mínima exigida por los accionistas.

Anexo 12: Gráficos de Resultados de las Encuestas

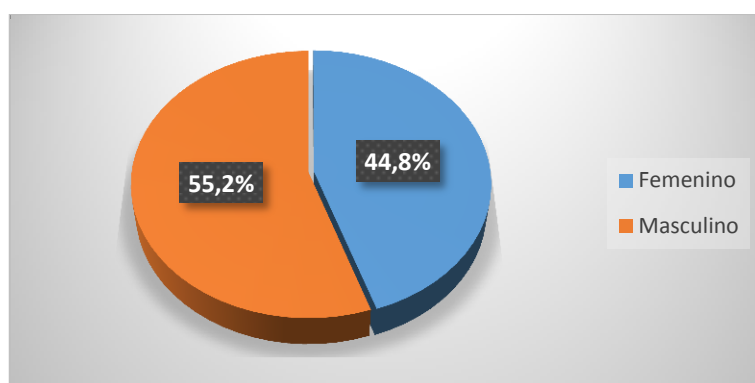
Gráfico 5: Edad de los encuestados



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

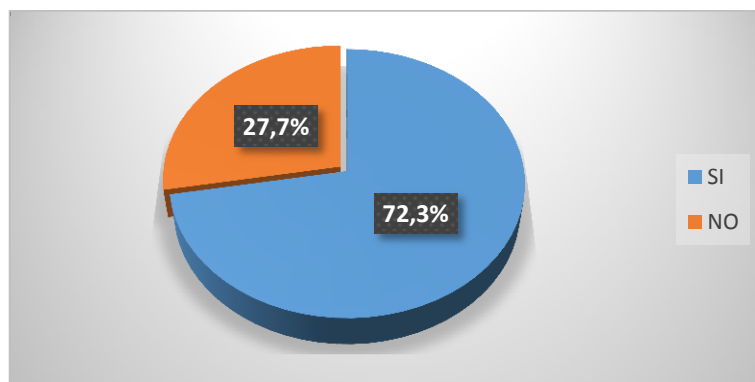
Gráfico 6: Sexo de los encuestados



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

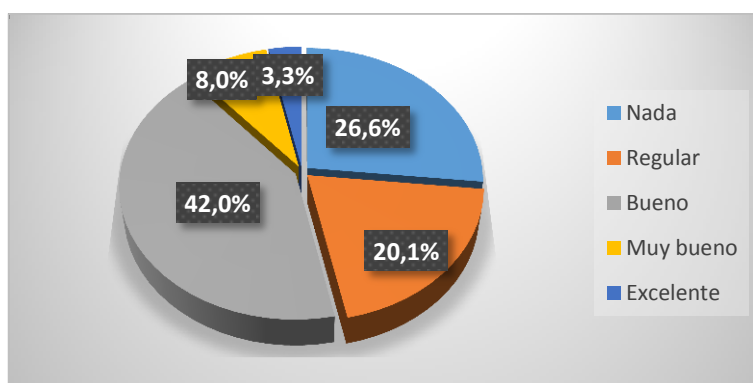
Gráfico 7: Compra de flores naturales en Tabacundo



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

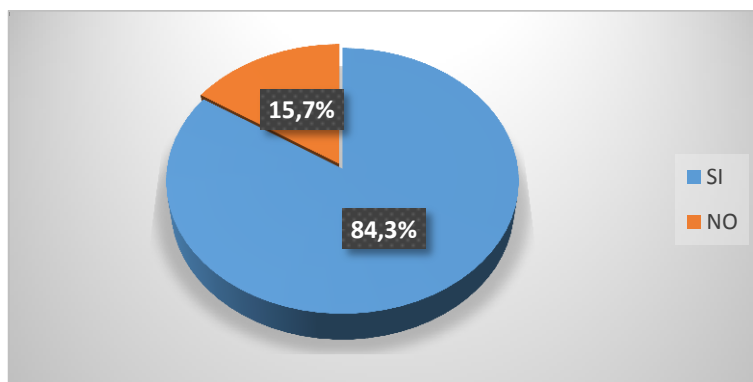
Gráfico 8: Cumplimiento de expectativas de la infraestructura del lugar donde adquirió flores naturales en Tabacundo



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

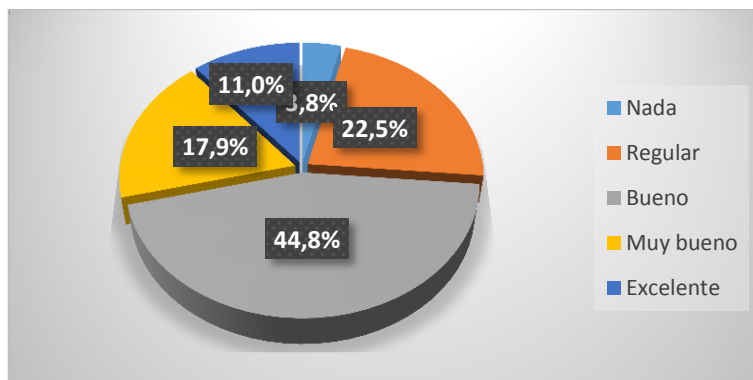
Gráfico 9: Servicio de cafetería en Tabacundo



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

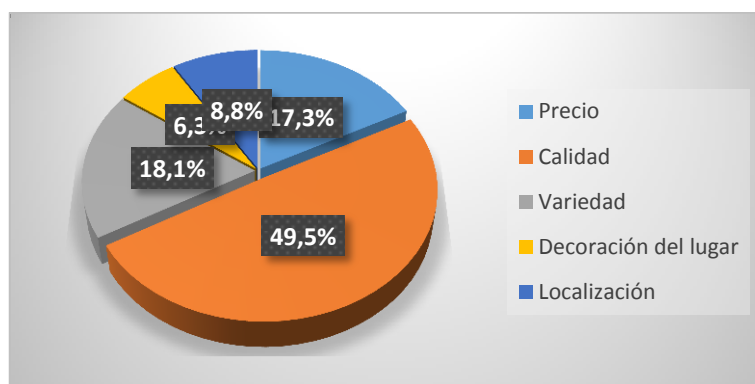
Gráfico 10: Cumplimiento de expectativas de sabor y calidad del lugar donde se sirvió los alimentos en Tabacundo



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

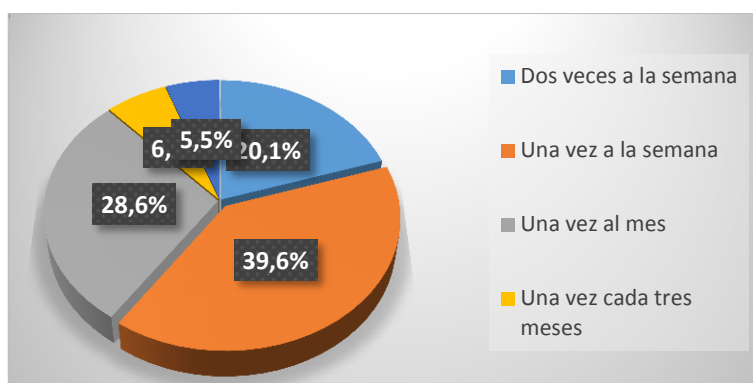
Gráfico 11: Factores críticos de decisión al visitar una cafetería – restaurante



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

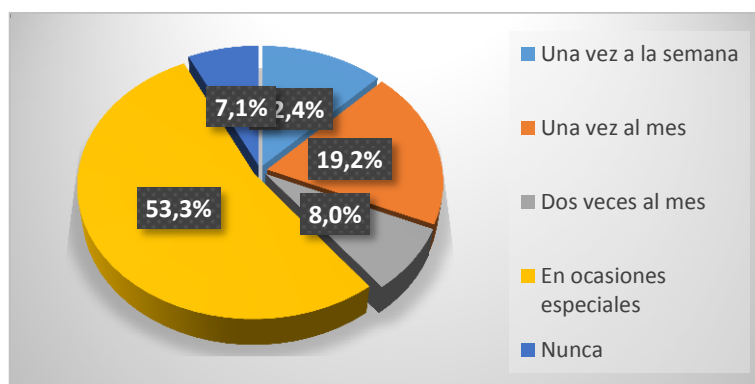
Gráfico 12: Frecuencia de visita a cafeterías y/o restaurantes



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

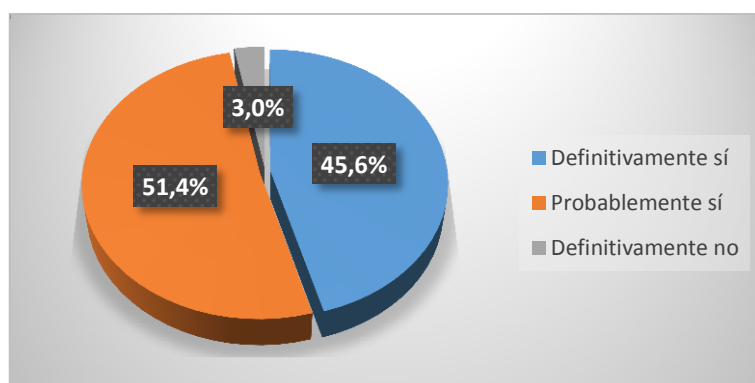
Gráfico 13: Frecuencia de la adquisición de flores naturales



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango

Gráfico 14: Apertura a visitar una cafetería – restaurante y venta de flores naturales en Tabacundo



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Christian Cabascango