

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

INGENIERA EN GERENCIA Y LIDERAZGO.

**TEMA: “Creación de una microempresa de servicio de cafetería en el “Hospital
Un Canto a la Vida” con la inclusión de las madres de niños y jóvenes con
capacidades diferentes en el Sur de la Ciudad de Quito”.**

AUTORA:

REGINA JACQUELINE VELÁSTEGUI VARELA

DIRECTOR DE TESIS:

ING. GIOVANNY LUCERO

QUITO, 2010

DECLARATORIA

Yo, Regina Jacqueline Velástegui Varela, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional vigente.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado por Regina Jacqueline Velástegui Varela, bajo mi supervisión.

Ing. Giovanni Lucero.

Quito, Octubre del 2010

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis a Dios y a toda mi familia.

El presente proyecto, se lo dedico principalmente a mi padre Dios, el cual ha derramado mil bendiciones a lo largo de mi vida, gracias a su amor celestial, he logrado alcanzar las metas que me he trazado.

A mis padres Edwin y Regina, por su comprensión y ayuda incondicional en los momentos buenos y malos. Todo lo que soy, se los debo a ellos especialmente a mi madre. Atribuyo todos mis éxitos en esta vida a la enseñanza moral, intelectual y física que recibí de ella.

Para los amores más grandes de mi vida, mi esposo Daniel y mi hijo Esteban, se los dedico la presente tesis ya que han sido las personas que han apoyado mi carrera sin objeción alguna sacrificándolos en muchas ocasiones, pero siempre juntos.

Esteban, eres la inspiración que necesitaba para culminar mis estudios, tu nacimiento cambio mi vida entera y me diste la fuerza para luchar por mis ideales y así darte un mejor futuro.

Para mis abuelitos Luis y María Luisa, por su amor, dedicación, paciencia y todos los sacrificios que hicieron para que salga adelante, sin ustedes no sería nada en esta vida.

Y para finalizar a mis tías, Esther y Lourdes, mujeres ejemplares, que nunca dejaron de confiar en mí, siempre apoyaron todos sueños, brindándome su comprensión y cariño, a mis hermanos Gabriel y Nicole, gracias por estar conmigo y recuerden que son lo más importante que tengo.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría primeramente dar un sincero y gran agradecimiento a mi querido tutor de tesis Ing. Giovanni Lucero, por sus conocimientos, orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación, lo cual me ha ayudado al desarrollo de este trabajo, para usted mis respetos.

Para la Ing. Tania Chicaiza, gracias por haberme incentivado a elegir el tema de mi tesis, a usted le considero una amiga muy especial, quien siempre me apoyado en mi vida estudiantil.

A mí querida cuñada Gaby, por tu ayuda incondicional en el desarrollo de mi tesis, por ser tan generosa, dedicando tu tiempo, inteligencia y paciencia, para ti tengo sólo palabras de agradecimiento, Dios te pague por todo.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para mis suegros Doña Blanca y Don Hugo, sin su colaboración en todo lo que he necesitado, habría sido imposible seguir con mi carrera y el desarrollo de mi tesis.

Por su ejemplo de lucha y honestidad; un agradecimiento muy especial a Doña Ramonita, quien cariñosamente me ha enseñado a llevar mi hogar, a no darme por vencida pese a la adversidad, la quiero mucho.

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de tesis titulado: “Creación de una micro empresa de servicio de cafetería en el “Hospital un Canto a la Vida” con la inclusión de las madres de niños y jóvenes con capacidades diferentes en el Sur de Quito, ha sido desarrollado con el apoyo de la Fundación Tierra Nueva en calidad de administrador y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), organismo que financió la totalidad del proyecto, dirigido a brindar mejores condiciones de vida a dichas madres mediante la creación de microempresas rentables, es así que se han realizado los estudios necesarios para determinar la factibilidad del negocio y de esta manera garantizar el éxito del mismo.

En el capítulo I, se desarrolla la estructura del plan de tesis, en el cual se diagnostica el problema que motiva la realización del proyecto, el cual consiste en una fuente de trabajo para las madres de jóvenes y niños con capacidades diferentes, dicho problema se encuentra justificado mediante los factores económicos y sociales que afectan a este sector, a partir de esto se plantea los objetivos correspondientes para el desarrollo de la tesis. Además se determina el marco teórico, conceptual y las técnicas de investigación, que se aplican en el proyecto.

El capítulo II se encuentra desarrollado el diagnóstico situacional, tanto del macro ambiente como del micro ambiente. En el macro ambiente se pudo observar la variación del PIB en donde el comportamiento del PIB de otros servicios tiene una tendencia al incremento, lo cual demuestra que la creación de micro empresas dentro del Ecuador es cada vez mayor. Las tasas de interés en el sector privado son elevadas con relación a las del Banco Nacional de Fomento, que da créditos al 15% anual de interés. En el caso de la inflación se refleja que existe una tendencia a la baja, lo cual es beneficioso para la cafetería puesto que los precios de los productos disminuyen y así se podrá adquirirlos a precios razonables. La tasa poblacional del Hospital Un canto a la Vida, es creciente lo cual demuestra que la cafetería tendrá mayores oportunidades de captar clientes. Para el estudio del micro ambiente se realizó el

análisis de las fuerzas de Porter así como en las oportunidades y amenazas OA se pudo observar que la cafetería se encuentra privilegiada por la ubicación, ya que no tendrá competencia que ponga en riesgo el negocio.

En capítulo III, se desarrolló el estudio de mercado, donde se realizó la segmentación de mercado, en donde se pudo observar que el segmento de posibles clientes se encuentra en el rango de 19 – 65 años, los cuales se dividen entre pacientes, visitantes y trabajadores del hospital, después de calcular la muestra se determinó el número de encuestas a aplicarse, donde se obtuvo una muestra de 68 personas. Se aplicó el cuestionario, con el cual se pretendió determinar los gustos, necesidades, y preferencias de los encuestados. Después de la aplicación se procedió al análisis de los resultados, los cuales fueron alentadores, ya que se vio la predisposición de los encuestados en asistir a la cafetería a consumir los productos. Posteriormente se efectuó el análisis de la proyección de la demanda. En el análisis de la oferta, se pudo investigar más a fondo a la competencia, tomando en cuenta, la ubicación, cartera de producto, precios, tipo de clientes que acuden a sus locales, entre otros, dando como resultado un nivel bajo de competitividad y por último se determinó el análisis de la demanda insatisfecha.

El capítulo IV, contiene las siguientes factibilidades:

Factibilidad Legal: Se realizó una propuesta para la conformación legal de la micro empresa, para lo cual se sugirió la creación de una Cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción de bienes y servicios, las personas que la conforman se dedicarán a la misma actividad, además se incluyó todos los requisitos necesarios para la apertura del negocio y para la conformación de la cooperativa.

Factibilidad Administrativa: para determinar la factibilidad se elaboró, el organigrama estructural y funcional, en el cual se estableció un manual de funciones para la administración de los recursos humanos que detallan las actividades que realizarán las empleadas de la cafetería. En la administración financiera del local, se implementará la aplicación de un software MONICA, el mismo que facilitará la contabilidad del negocio.

Factibilidad Operativa: Primeramente se estableció la lista de requerimientos de equipamiento y tecnología que serán utilizados para la implementación de la cafetería, seguido se estableció el manual de procesos que contiene todos los procesos necesarios para el funcionamiento del local, entre ellos están: proceso de adquisición de materia prima, proceso de preparación de alimentos, proceso de atención al cliente y el proceso de limpieza. Cada una de estos, tiene sus estándares de tiempo, calidad y cantidad, los cuales garantizan la eficiencia de la aplicación de dicho manual. A continuación se encuentra la distribución del local, ubicado dentro de las instalaciones del Hospital un Canto a la Vida, donde se desarrolló un mapa que permite establecer las áreas que tendrá la cafetería.

Factibilidad de Mercado: Se estableció el plan de marketing, mediante la aplicación de las 7P`S del mix del marketing que son: producto, precio, plaza, promoción, evidencia física, procesos y personal, dichas herramientas determinaron la imagen, precios y productos que ofertará la cafetería D`CANTO.

En el capítulo V, se realizó la factibilidad administrativa, mediante el análisis de la inversión, estados financieros proyectados y la evaluación del proyecto, con este estudio, se pudo determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo, lo cual es beneficioso para las madres quienes serán directamente beneficiadas con la realización y puesta en marcha del proyecto.

Para finalizar, en el capítulo VI, se desarrolló las conclusiones y recomendaciones, que se obtuvieron del estudio realizado, se detallan las sugerencias necesarias para un mejor desempeño del proyecto.

INDICE

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1.1.- DEFINICIÓN DEL TEMA:.....	20
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.2.1.- FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	23
1.3.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.4.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.5.1.- OBJETIVO GENERAL.....	25
1.5.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	25
1.6.- MARCO REFERENCIAL.....	25
1.6.1.- MARCO TEÓRICO.....	25
1.6.2.- MARCO CONCEPTUAL.....	51
1.6.3.- MARCO TEMPORAL Y ESPACIAL.....	53
1.7.- METODOLOGÍA.....	53
1.7.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.- ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE.....	56
MACRO AMBIENTE.....	56
2.1 ASPECTO ECONOMICO.....	56
2.1.1. PIB.....	56
2.1.2. TASA DE INTERÉS.....	63

2.2.3. INFLACION.....	65
2.2. FACTOR SOCIAL.....	66
2.2.1. POBLACION.....	66
2.3 FACTOR POLITICO.....	66
2.4. FACTOR TECNOLÓGICO.....	70
2.5. MICRO AMBIENTE.....	71
2.5.1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	71
2.5.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	72
2.5.2. 1. Barreras de salida.....	74
2.5.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	75
2.5.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	77
2.5.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	78
2.5.6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	80
2.5.7. EVALUACIÓN DEL MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS RESPECTO DEL NEGOCIO.....	80
2.6. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	82
2.6. 1. OPORTUNIDADES.....	84
2.6.2. AMENAZAS.....	84

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.- ESTUDIO DE MERCADO.....	85
3.1.- OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL MERCADO.....	85
3.1.1.- OBJETIVO GENERAL.....	85
3.1.2.- OBJETIVO ESPECÍFICO.....	85
3.1.3.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	85
3.1.3.1.- FÓRMULA PARA DETERMINAR EL UNIVERSO.....	87

3.1.3.2.- CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	88
3.2.- DISEÑO DE ENCUESTAS.....	89
3.3.- ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	93
3.4.- ESTUDIO DE LA OFERTA.....	102
3.5.- PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	112
3.6. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....	112

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

4. DETERMINACION DE FACTIBILIDADES.....	115
4.1. FACTIBILIDAD LEGAL.....	115
4.1.1. OBJETIVO.....	115
4.1.2. ESTRATEGIA.....	115
4.1.3. ANTECEDENTES.....	115
4.2. FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA.....	124
4.2.1. MISIÓN.....	124
4.2.2. VISIÓN.....	124
4.2.3. OBJETIVO.....	125
4.2.4. ESTRATEGIA.....	125
4.2.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	126
4.2.6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	127
4.2.7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	128
4.2.8. MANUAL DE FUNCIONES.....	139
4.2.9. SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	133
4.3. FACTIBILIDAD OPERATIVA.....	136
4.3.1. OBJETIVO.....	136

4.3.2. ESTRATEGIAS.....	136
4.3.3. TECNOLOGÍA.....	137
4.3.4. MANUAL DE PROCESOS.....	139
4.3.5. INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL.....	154
4.4. PLAN DE MARKETING.....	157
4.4.1. OBJETIVO.....	157
4.4.2. ESTRATEGIA.....	157
4.4.3. P1: PRODUCTO.....	158
4.4.4. P2: PRECIO.....	162
4.4.5. P3: PLAZA O PUNTOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO.....	163
4.4.6. P4: PROMOCIÓN.....	165
4.4.7. P5: PERSONAL.....	169
4.4.8. P6: EVIDENCIA FÍSICA.....	172
4.4.9. P7: PROCESOS.....	175

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.- ESTUDIO FINANCIERO.....	178
5.1. INVERSIÓN.....	178
5.1.1. FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN.....	180
5.1.2. ESTRUCTURACIÓN DE GASTOS PROYECTADOS.....	180
5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	186
5.2.1. BALANCE INICIAL PROYECTADO.....	186
5.2.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	190
5.2.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	191
5.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	193

5.3.1. CÁLCULO V.A.N.....	194
5.3.2. CÁLCULO T.I.R.....	195
5.3.3. CÁLCULO DE BENEFICIO COSTO.....	196
5.3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	196

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES.....	198
6.2. RECOMENDACIONES.....	199
BIBLIOGRAFÍA.....	200
ANEXOS.....	202

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1.- CAUSAS DE DISCAPACIDAD.....	21
CUADRO N° 2.- TASAS DE VARIACION DEL PIB.....	56
CUADRO No 3.- PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD.....	58
CUADRO N° 4.- PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD.....	60
CUADRO N°5.- TASAS DE INTERES.....	64
CUADRO N° 6.- CALIFICACION FUERZAS DE PORTER.....	72
CUADRO N° 7.- BARRERAS DE ENTRADA	74
CUADRO N° 8.- BARRERAS DE SALIDA.....	75
CUADRO N° 9.- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES.....	76
CUADRO N° 10.- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES.....	76
CUADRO N° 11.- PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	77

CUADRO N° 12.- PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES.....	79
CUADRO N° 13.- PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES.....	79
CUADRO N° 14.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.....	80
CUADRO N° 15.- INTENSIDAD COMPETITIVA.....	81
CUADRO N° 16.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DIAMANTE.....	81
CUADRO N° 17.- ANÁLISIS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	83
CUADRO N° 18.- SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	86
CUADRO N° 19.- PORCENTAJE DE HOGARES SEGÚN CLASES SOCIALES.....	87
CUADRO N° 20.- CRONOGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS.....	90
CUADRO N° 21.- PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA .	105
CUADRO N° 22.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	106
CUADRO N° 23.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	107
CUADRO N° 24.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	108
CUADRO N° 25.- RESUMEN DE FACTORES DE LA COMPETENCIA.....	110
CUADRO N° 26.- VARIACION DE LA DEMANDA.....	112
CUADRO N° 27.- OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS.....	125
CUADRO N° 28.- PERSONAL PARA LA CAFETERÍA.....	128
CUADRO N° 29.- EQUIPAMIENTO PARA LA CAFETERÍA.....	137
CUADRO N° 30.- SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO 9000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO.....	140
CUADRO N° 31.- PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	159
CUADRO N° 32.- FIJACION DE PRECIOS.....	162
CUADRO N° 33.- RESUMEN PLAN DE MARKETING.....	176
CUADRO N° 34.- PRESUPUESTO DE INVERSIONES.....	179
CUADRO N° 35.- FINANCIAMIENTO.....	180

CUADRO N° 36.- ACTIVOS.....	181
CUADRO N° 37.- DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO.....	183
CUADRO N° 38.- AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO.....	183
CUADRO N° 39.- CÁLCULO DE ROL DE PAGOS.....	184
CUADRO N° 40.- ESTRUCTURA DE COSTO.....	185
CUADRO N° 41.- PROYECCION DE MATERIA PRIMA.....	186
CUADRO N° 42.- BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL PROTECTADO.....	187
CUADRO N° 43.- DEMANDA PROYECTADA.....	188
CUADRO N° 44.- INFLACIÓN PROYECTADA.....	188
CUADRO N° 45.- PRESUPUESTO DE VENTAS.....	189
CUADRO N° 46.- PRESUPUESTO DE COSTOS.....	190
CUADRO N° 47.- ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	191
CUADRO N° 48.- FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	192
CUADRO N° 49.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	193
CUADRO N° 50.- CÁLCULO DEL VAN.....	194
CUADRO N° 51.- CÁLCULO DEL TIR.....	195
CUADRO N° 52.- CÁLCULO BENEDICIO COSTO.....	196
CUADRO N° 53.- PUNTO DE EQUILIBRIO.....	197

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.- PROCESO DE DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING.....	48
GRÁFICO N° 2.- VARIACION DEL PIB.....	57
GRÁFICO N° 3.- PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD 2005 – 2009.....	59
GRÁFICO N° 4.- OTROS SERVICIOS.....	61

GRÁFICO N° 5.- PORCENTAJE DE PARTICIPACION PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD	62
GRAFICO N° 6.- INFLACION ANUAL.....	65
GRAFICO N° 7.- POBLACION HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA.....	67
GRAFICO N° 8.- FUERZAS DE PORTER	72
GRÁFICO N° 9.....	93
GRÁFICO N° 10.....	94
GRÁFICO N° 11.....	95
GRÁFICO N° 12.....	95
GRÁFICO N° 13.....	96
GRÁFICO N° 14.....	97
GRÁFICO N° 15.....	98
GRÁFICO N° 16.....	99
GRÁFICO N° 17.....	100
GRÁFICO N° 18.....	101
GRÁFICO N° 19.....	102
GRÁFICO N° 20.- COMPETIDOR 1.....	103
GRÁFICO N° 21.- COMPETIDOR 2.....	104
GRÁFICO N° 22.- COMPETIDOR 3.....	104
GRAFICO N° 23.- INSTALACIONES DE LA COMPETENCIA.....	112
GRÁFICO N° 24.- DEMANDA INSASTIFECHA	113
GRÁFICO N° 25.- VENTANA PROGRAMA MÓNICA.....	134
GRÁFICO N° 26.- VENTANA PROGRAMA MÓNICA.....	135
GRÁFICO N° 27.- VENTANA PROGRAMA MÓNICA.....	136
GRÁFICO N° 28.- MAPA DE DISTRIBUCION DE LA CAFETERIA.....	155
GRÁFICO N° 29.- MIX DEL MARKETING.....	157
GRÁFICO N° 30.- LOGO TIPO.....	160

GRÁFICO N° 31.- DISEÑO DE CARTA DE MENÚ.....	161
GRÁFICO N° 32.- CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	163
GRÁFICO N° 33.- HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA.....	164
GRÁFICO N° 34.- INSTALACIONES CAFETERÍA D´CANTO.....	165
GRÁFICO N° 35.- DISEÑO DE HOJAS VOLANTES.....	166
GRÁFICO N° 36.- DISEÑO DE BANNER.....	167
GRÁFICO N° 37.- DISEÑO DE RÓTULO.....	168
GRÁFICO N° 38.- DISEÑO DE SEÑALES.....	169
GRÁFICO N° 39.- UNIFORMES.....	170
GRÁFICO N° 40.- AREA DE MESAS Y SILLAS.....	173
GRÁFICO N° 41.- AREA DE DESPACHO.....	173
GRÁFICO N° 42.- CAJA.....	174
GRÁFICO N° 43.- INSTALACIONES DE COCINA Y BODEGA.....	175

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.-.....	203
ANEXO 2.-.....	204
ANEXO 3.-	205
ANEXO 4.-.....	206

INTRODUCCION

Bajo la administración de la Fundación Tierra Nueva se ha creado un servicio de Cafetería en el Hospital Un Canto a la Vida, con la inclusión de las madres de niños y jóvenes con capacidades diferentes, lo cual se desarrollará a través de un proyecto de tesis, con la participación de la Universidad Politécnica Salesiana.

Según datos del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) señala que existe alrededor de 1,6 millones de personas en el Ecuador tienen algún tipo de discapacidad (12% de la población total). Las barreras físicas y los estigmas sociales constituyen un obstáculo a la inclusión de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo, en el sistema educativo, en los centros de salud, y otros entornos sociales¹

El proyecto cuenta con un financiamiento del Estado a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), 17.000 dólares organismo que es financista y Corresponsable de la gestión del proyecto, además la Fundación Tierra Nueva: Ejecutor, Financista y Corresponsable de la gestión del proyecto; la Universidad Politécnica Salesiana brinda el apoyo en la gestión de capacitación de las personas involucradas en los proyectos y acompañamiento técnico que son responsables estudiantes pertenecientes a la universidad, de ésta manera el emprendimiento bandera del proyecto que es el de Administración de la – Cafetería del Hospital “Un Canto a la Vida” el cual tiene garantizado un amplio mercado de lo que garantizaría sus potenciales clientes y retorno financiero.

El proyecto tiene la intención de reducir la pobreza y el desempleo a través de la generación de pequeños emprendimientos gestionados por madres de niños y jóvenes con capacidades especiales.

Cabe recalcar que existe un convenio entre la Universidad Politécnica Salesiana y la Fundación Tierra Nueva, la cual se compromete en colaborar con el apoyo logístico

¹ <http://www.conadis.gov.ec/antecedentes.htm#historia>

necesario y proporcionar toda la información que se requiera, siendo una gran ayuda para el desarrollo de este proyecto.

Con este apoyo por parte de las instituciones antes mencionadas se decide presentar a ustedes el siguiente Proyecto de Tesis que explora la realización de este negocio como factible y productivo, que además está dirigido a la ayuda social para las jefas de hogar del Centro de Protección al Discapacitado (CEPRODIS), y el Centro de Desarrollo Integral (CDI), las mismas que son madres de niños y jóvenes con capacidades diferentes.

La inclusión, la equidad, la participación y el acceso a las oportunidades deben tenerse en cuenta para su inclusión integral en la sociedad de estas personas.

El servicio de Cafetería se ubicará dentro de las instalaciones del Hospital un Canto a la Vida, en el lugar predispuesto para su funcionamiento en la cual se realizará la comercialización de productos ligeros, como son desayunos, bebidas no alcohólicas, snacks, que puedan satisfacer el apetito de sus consumidores y que ofrezcan altos estándares de calidad en su producción y distribución.

Estos servicios están dirigidos a personas de clase socio económica media que son en su mayoría quienes acuden al Hospital, en el cual no existe al momento un lugar donde la gente pueda servirse un café, té, jugos etc. Se desea cubrir estas necesidades y a la vez crear una empresa que sea autosustentable y genere rendimientos que puedan ser reinvertidos en el crecimiento del proyecto original y ofrecer mayores servicios de acuerdo a las sugerencias de los propios consumidores.

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1.1.- DEFINICION DEL TEMA:

“Creación de una micro empresa de servicio de cafetería en el “Hospital un Canto a la Vida” con la inclusión de las madres de niños y jóvenes con capacidades diferentes en el Sur de Quito”.

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el Ecuador, país localizado en el continente sudamericano, cuya población asciende a 12'500.000 habitantes, la atención inicial a la persona con capacidades diferentes fue bajo criterios de caridad y beneficencia, para luego irse tecnificando progresivamente a partir de los años 50, a través de las asociaciones de padres de familia, personas con discapacidad, instituciones privadas y el Gobierno Nacional.

Es importante señalar la situación por la que atraviesan los niños y jóvenes que tienen algún tipo de discapacidad, sean estas visibles o invisibles,

Muchas de estas discapacidades son a causa de accidentes, enfermedades o la persona nace o la adquiere a lo largo de su vida. De acuerdo a las siguientes cifras del total de la población del Ecuador, el 13,2 % son personas con algún tipo de discapacidad (1'600.000 personas), y podemos señalar que en el país existen aproximadamente:

- 592.000 personas con discapacidad por deficiencias físicas
- 432.000 personas con discapacidad por deficiencias mentales y psicológicas
- 363.000 personas con discapacidad por deficiencias visuales; y,

- 213.000 personas con discapacidad por deficiencias auditivas y del lenguaje.²

A nivel de la provincia de Pichincha podemos ver que las causas de discapacidad son diferentes como muestran el siguiente cuadro:

**CUADRO N°1
CAUSAS DE DISCAPACIDAD
PROVINCIA DE PICHINCHA**

PROVINCIA DE PICHINCHA					
ENFERMEDAD ADQUIRIDA	ACCIDENTE DE TRANSITO	ACCIDENTE DE TRABAJO	ACCIDENTE DOMESTICO	ACCIDENTE DEPORTIVO	VIOLENCIA
12,593	1,831	1,131	1,643	64	413
DESASTRES NATURALES / GUERRA	CONGENITO GENETICO	PROBLEMAS DE PARTO	TRASTORNOS NUTRICIONALES	OTROS	TOTAL
11	1,0351	2,655	27	2,102	3,2821

FUENTE: INEC

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

De 32.821 personas con capacidades diferentes es importante señalar que solamente 7.070 se encuentran trabajando sea por cuenta propia, en empresas privas o instituciones públicas y entre otras actividades.

Los efectos de esta situación con las personas que tienen capacidades diferentes se encuentra reflejada en la discriminación que existe en nuestro medio, no solo afecta a la persona en cuestión, sino a sus familiares ya que son quienes se encuentran al cuidado de ellos. Como se puede apreciar que son familias que no tienen los suficientes recursos para subsistir, ya que se encuentran laborando informalmente y no tienen acceso ni siquiera al salario básico que es de \$240, además muchos de estos hogares cuentan tan solo con el sueldo de un solo miembro de la familia el cual debe distribuirse para 3 o 4 personas que las conforman.³

² <http://www.conadis.gov.ec/antecedentes.htm#historia>

³ <http://www.conadis.gov.ec/antecedentes.htm#historia>

De acuerdo a un diagnóstico que se realizó a las madres de los niños y jóvenes con capacidades diferentes de los Centros CDI (Centro de Desarrollo Integral) y del CEPRODIS (Centro de Protección al Discapacitado) se encontraron las siguientes cifras:

Del total de encuestas realizadas a las madres se pudo determinar que el nivel de educación es: educación primaria con un 46%, educación secundaria con un 35%, y educación superior con un 19%, las cifras nos muestran que existe un elevado número de madres que no cuenta por lo menos con educación básica.

La mayoría de madres son amas de casa con un 46%, seguido por otros oficios como cuidado de niño, recicladoras, vendedoras con un 15%, con un 13% son de limpieza, con un 10 % realizan servicios alimenticios como en restaurantes, meseras, cocineras; con el 10% son lavanderas y con un mínimo valor relevante son costureras con el 6%. Estas cifras nos demuestran que el nivel de ocupación de las madres es mínimo ya que la mayoría de ellas se encuentra cuidando a sus hijos que tienen capacidades diferentes, y las madres que si tienen trabajo lo hacen por horas, laboran informalmente sin obtener ni siquiera el salario básico.

En su mayoría las madres perciben un ingreso de 201 a 300 dólares con un 27% y el ingreso percibido de 101 a 200 dólares tiene 21) posteriormente con un 19% con un ingreso de 0 a 100 dólares, el 15% con un ingreso de 401 a 500 dólares y en los valores menos relevantes con un 12% con un ingreso de 301 a 400 dólares y el 6% con un ingreso mayor a 501 dólares. Los ingresos que reciben las madres deben ser distribuidos para 3 o más miembros de la familia los cuales se reducen por los gastos que estos generan, además es claro el nivel de pobreza por el que atraviesan estas familias ya que la canasta básica se encuentra en \$535.56 mientras que sus ingresos ni siquiera se aproximan a este valor. Es así que para fines del 2009 se obtuvo el 7.9% de desempleo y el 38.3% de pobreza.

La mayoría de personas entrevistadas poseen la habilidad de cocinar con un 27 % , mientras que el 23% de personas tienen la habilidad de hacer manualidades , con un 23% las personas que tienen la habilidad de poder vender y con el 11% las habilidad de corte - confección; cuidado de niños poseen un 10% de las personas encuestadas, el 4% de madres de familia tienen la habilidad de estética y por último se encuentra

otros con el 2%. En este punto vemos que la capacitación de las madres se da en diferentes actividades artesanales, y que les falta capacitación técnica, que será necesaria para el micro emprendimiento.

Como se puede ver la situación de las madres de los niños y jóvenes con capacidades diferentes es compleja, como se señaló anteriormente, y si no se actúa para detener los índices de pobreza, de educación, de ingresos bajos, desempleo entre otros; lo más probable es que estas madres lleguen a los extremos como son la mendicidad, desnutrición, analfabetismos, etc. Además que en la actualidad la situación económica, social y política del país no es estable, y no podemos asegurar que estas realidades cambien pronto, tal vez en el largo plazo.

Es así que el Gobierno, Fundaciones y otras instituciones se encuentran trabajando por estas personas, como es el caso del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Fundación Tierra Nueva quienes han aportado con los recursos económicos para la creación de esta Micro empresa, el cual brindará nuevas fuentes de trabajo, para las madres de familia de estos niños y jóvenes con capacidades diferentes, para aplacar por lo menos su necesidades básicas, de salud, educación, alimentación y vivienda.

Es necesario dar soluciones oportunas a estos problemas, y es por esto que se plantea la propuesta de la implementación de esta micro empresa que se dedicará a brindar el servicio de cafetería, que será instalado en el Hospital un Canto a la Vida, el mercado es prometedor ya que existe gran concurrencia de personas, se espera que sea un promedio de mil personas diariamente ya que entrara en funcionamiento todas las instalaciones del hospital a partir del mes de Abril del presente año.

La creación de la Cafetería para el Hospital un Canto a la Vida, será un negocio rentable y estable para el trabajo de las madres, que inclusive podrán acudir en compañía de sus hijos y no descuidarlos, ya que es un lugar amplio, tranquilo y acogedor.

1.2.1.- FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1.2.1.2.- FORMULACION:

¿Cuál es el mecanismo que permitirá a las madres de los niños y jóvenes con capacidades diferentes con la creación de la cafetería a mejorar su nivel de vida?

1.2.1.3.- SISTEMATIZACION:

- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para la creación de la micro empresa para mejorar las condiciones de su vida de las madres y de sus hijos discapacitados?
- ¿Existe interés por parte de las madres para la creación de la Cafetería?
- ¿Cuál es la factibilidad económica - financiera de la microempresa de la cafetería a corto y largo plazo?
- ¿La creación de la micro empresa generará altos costos para su instalación?
- ¿Qué impacto socio- económico tendrá la creación de la microempresa para las madres involucradas en el proyecto?
- ¿Cuáles serán las funciones que desempeñarán las madres dentro de micro empresa durante la duración del proyecto?
- ¿La instalación de la micro empresa será un medio por el cual las madres podrán obtener ingresos que ayuden a su economía?
- ¿La microempresa tendrá aceptación dentro del mercado de Cafeterías en el Sur de Quito?

1.3.- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA:

Uno de los incentivos más importantes para realizar este proyecto es aportar con una herramienta de trabajo para las madres de jóvenes y niños con capacidades diferentes, la cual será de gran apoyo para el sustento de sus hogares, con la participación de los siguientes puntos:

Social: La inclusión de las madres a este proyecto es importante debido a que formarán parte del aparato empresarial, así serán participantes activas de la sociedad. Además tendrán apoyo socio – económico del Estado en condiciones preferenciales, orientadas a la formación de unidades productivas para las madres y sus hijos con discapacidad.

Económico: La creación de esta micro empresa brindará nuevas fuentes de trabajo que ocasionarán ingresos para cubrir, sus necesidades básicas, y de esta manera disminuir los niveles de pobreza que tienen estas familias.

Valor Teórico: Para llevar a cabo la idea de la Cafetería, es necesario incluir en el proyecto un adecuado análisis e investigación de mercados, que permita conocer las preferencias de los consumidores, qué productos ofrecerles y, de esta forma, aumentar las probabilidades de tener un negocio exitoso, lo que puede proporcionar utilidades.

1.4.- DELIMITACION DEL PROBLEMA:

Proyecto para la creación de la cafetería para el “Hospital un Canto a la vida” comprende su análisis en el periodo de 2010 y su proyección, ubicado en el Sector de Quitumbe del Sur de Quito.

1.5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

1.5.1.- OBJETIVO GENERAL:

Estructurar un modelo de gestión para una microempresa dedicada al servicio de cafetería, con el fin de mejorar la calidad de vida de las madres y sus hijos con capacidades diferentes del sur de Quito.

1.5.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar las principales variables micro y macro ambientales y su impacto en la administración de los recursos.
- Evaluar la factibilidad del mercado para determinar el grado de aceptación de la microempresa dentro del mercado de cafetería.
- Diseñar una estructura organizacional y administrativa para la microempresa de cafetería.
- Establecer la estructura técnica – legal para el establecimiento de la microempresa de cafetería.
- Determinar una estructura financiera para la microempresa de cafetería.
- Establecer un manual que sirva de guía para la creación de una microempresa con servicio de cafetería.

1.6.- MARCO REFERENCIAL:

1.6.1.- MARCO TEÓRICO:

Para la realización del presente proyecto es necesario revisar varias teorías, que ayudarán a encaminar el proceso que debe seguir la micro empresa de la cafetería, que en la actualidad se encuentran en auge.

1.6.1.1.- TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

En 1980 por Michael E. Porter en su libro “Estrategia Competitiva” da su punto de vista proponiendo que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Su teoría está basada en que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales serán aplicadas en el presente proyecto de tesis.

En tal virtud que esta teoría aportará con la herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia necesaria para la micro empresa de la cafetería y de acuerdo a esta determinar la creación de su estructura.

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.(MichaelPorter,1982)⁴.

Como se me menciona Michael Porter nos da un valioso aporte con su teoría ya que nos ayudará a analizar qué factores determinarán la rentabilidad a largo plazo del mercado o de algún segmento de éste. Según Porter, existen cinco fuerzas que marcan y determinan el éxito o el fracaso de un sector o una empresa. La corporación, por tanto, debe evaluar sus recursos y sus objetivos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Para Porter, la clave para obtener la ventaja competitiva a la que aspira toda empresa reside en obtener un posicionamiento aventajado sobre, al menos, una de las cinco fuerzas.

⁴ Libro: Michael Porter – Estrategia Competitiva.

Porter <http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>

De acuerdo a los elementos del mercado a continuación se detallan las cinco fuerzas de Porter que son las siguientes:

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada y de cómo de fácil de franquear sean éstas para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Del mismo modo, es de extrema importancia la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados.

Porter señaló seis barreras de entrada para que la empresa se pudiera asegurar una ventaja competitiva estas son:

- a) **Economías de escala:** el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y determinado.
- b) **Diferenciación del producto:** si la empresa sabe diferenciar y posicionar fuertemente su producto, las empresas entrantes deberán hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
- c) **Requisitos o inversión de capital:** necesidad mínima o elevada de inversión de capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.
- d) **Desventajas en costos independientes de la escala:** Puede darse el caso de que las compañías ya establecidas en el mercado tengan ventajas en costos por competidores potenciales, con independencia de cuáles sean su tamaño y sus economías de escala. Para utilizar esta barrera, la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.⁵
- e) **Acceso a canales de distribución:** Aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. En la medida en que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las

⁵ Libro: Michael Porter – Estrategia Competitiva.

Porter <http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>

firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores de que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

- f) **Barreras gubernamentales:** La política gubernamental puede limitar o, incluso impedir, la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.⁶

Otras barreras de entrada también pueden ser:

- Costos al cambiar de proveedor.
- Acceso a insumos.
- Identificación de marca: “imagen” que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

2.- Rivalidad ante los competidores:

Quizás éste es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado, pues será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados. Los principales factores que contribuyen a incrementar la rivalidad son:

1. Concentración: cuántas empresas controlan el mercado.
2. Diversidad de competidores.
3. Costes fijos elevados.
4. Diferenciación entre los productos.
5. Costes de cambio.
6. Potentes grupos empresariales comprando pequeñas empresas del sector.
7. Crecimiento de la demanda.
8. Barreras de salida: costes de abandonar el mercado más elevados que mantenimiento dentro de él.

⁶ Libro: Michael Porter – Estrategia Competitiva.

Porter <http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>

9. Equilibrio entre capacidad y producción: cuanto más desequilibrio mayor rivalidad.
10. Efectos de demostración: si se triunfa en un mercado importante es más fácil introducirse en los demás.

3.- Poder de negociación de los proveedores:

Dependiendo del poder de negociación de los proveedores con quienes le suministran los insumos para la producción de sus bienes, se define, en parte, el posicionamiento de la empresa en el mercado. Este poder de negociación depende, a su vez, de las condiciones del mercado, del resto de proveedores y de la importancia que tenga el producto que se está proporcionando (el poder disminuirá si el producto es estándar y, por tanto, existe un gran número de proveedores - el comprador elegirá la mejor oferta - y aumentará si el producto escasea y los compradores lo necesitan). Por tanto, un mercado o segmento de éste no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, con fuertes recursos y con capacidad de imposición en las condiciones de precio y tamaño. Los factores más relevantes de esta fuerza son:

1. Concentración de proveedores: cómo está repartida la mayor parte de la provisión de insumos o recursos.
2. Importancia del volumen para los proveedores: ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.
3. Diferenciación de insumos.
4. Costos de cambio.
5. Disponibilidad de insumos sustitutos.
6. Impacto de los insumos.
7. Integración hacia adelante: la situación será más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.⁷

⁷ Libro: Michael Porter – Estrategia Competitiva.

Porter <http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>

4.- Poder de negociación de los compradores:

Si en un mercado o en un segmento de mercado los clientes están muy bien organizados, sus exigencias en cuanto a la reducción de precios, a calidad y servicios serán mayores. A consecuencia de esto, la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en esa última dimensión son los siguientes:

1. Concentración de clientes: si el número de clientes no es elevado, la empresa corre el riesgo de que exijan más.
2. Volumen de compra: si el volumen supone un elevado valor económico, exigirán más.
3. Diferenciación.
4. Información acerca del proveedor: proporciona argumentos de importancia en la negociación del cliente con su proveedor.
5. Identificación de marca.
6. Productos sustitutos: su existencia permite al cliente presionar más sobre los precios.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Los bienes sustitutos, aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio, representan una amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superiores. La situación también se ve empeorada cuando los sustitutos están más avanzados tecnológicamente hablando, de manera que ante la presencia de estos productos, los márgenes de utilidad de la empresa se ven reducidos. Cabe destacar también que las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, siempre y cuando los productos puedan sustituir a los del otro. Los factores que normalmente permiten saber si un producto sustitutivo realmente constituye una amenaza para la corporación son:

- Disponibilidad de sustitutos: facilidad de acceso a ellos.
- Precios relativos entre el producto en estudio y los sustitutos existentes.

- Comparación del rendimiento y la calidad.
- Costos de cambio para el cliente.⁸

En base a todos los aportes que esta teoría nos brinda se puede decir que será aplicada para la elaboración del presente proyecto de Tesis ya que permitirá identificar los factores positivos y negativos de acuerdo al entorno en el se desarrollar la aplicación de la creación de la micro empresa que brindará el servicio cafetería en el Hospital “Un Canto a la Vida”

1.6.1.2.- TERORIA DE DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS:

La teoría de diseño y evaluación de proyectos es necesario tomarla en cuenta ya que permitirá establecer la eficiencia, eficacia además de medir el cumplimiento de los objetivos que sean planteados para la micro empresa de la cafetería, en tal virtud de acuerdo a esta teoría se podrá determinar si es o no conveniente el desarrollo del presente proyecto de tesis.

De acuerdo al libro “Evaluación de Proyectos” del autor Gabriel Baca Urbina; habla sobre la expansión comercial y la competencia de los mercados actuales son cada vez más exigentes, es necesario asegurarse que la asignación que se hace de recurso o financiamiento sea capaz de cubrir las expectativas de todas personas que participen del proyecto. En ese sentido, la reducción de la incertidumbre en una oportunidad de negocio o la satisfacción de una necesidad, se consigue realizando una adecuada evaluación de proyectos.

El texto que menciona el autor nos señala que para la evaluación de proyectos, se debe tener en cuenta los grandes ciclos de todo proyecto, para establecer en qué fase o ciclo pretende establecer los puntos de control y evaluación del proyecto, dichos ciclos son:

- **Pre inversión:** En esta se realizan todos los estudios necesarios que permitan tomar con mayor claridad la decisión de realizar el proyecto. Las tres actividades

⁸Libro: Michael Porter – Estrategia Competitiva.

Porter <http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>

principales son: Identificación, presentación y justificación del problema, evaluación de objetivos (pre factibilidad) y formulación y preparación de las alternativas de solución (factibilidad). En esta fase la evaluación que se realiza es la denominada Ex-ante y centra su análisis principalmente en los objetivos y las alternativas de solución.⁹

- **Inversión:** También llamada de ejecución, es la segunda dentro del ciclo. En ella se realizan todas las inversiones y adquisiciones para poner en marcha el proyecto. En esta se realiza la evaluación de tipo seguimiento o monitoreo físico - financiero de los proyectos, el cual busca garantizar el buen uso de los recursos de inversión asignados.
- **Operación:** Es el último ciclo del proyecto y en esta se generan los beneficios para los cuales el proyecto fue diseñado, en algunos proyectos esta etapa se lleva a cabo simultáneamente con la de inversión. Para esta fase se recomienda la evaluación de resultados o impacto, así como la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos trazados en el diseño de los proyectos.

EVALUACIÓN EX - ANTE

Evaluación de objetivos: Para la evaluación de los objetivos se debe recordar que estos no se evalúan por su simple planteamiento o por la aplicación de una de las muchas metodologías de evaluación, dicha proceso se debe hacer a la luz de la presentación y justificación del proyecto, además de tener en cuenta estudios previos (estudios de mercadeo, factibilidad, etc.).

Evaluación de alternativas de solución: Todo proyecto puede plantear objetivos de resultado, de logro y de impacto, sobre estos últimos surgen alternativas o propuestas de solución que deben de ser sobre las cuales recae la metodología, permitiendo establecer cual alternativa produce el máximo beneficio , al mínimo de costo.

⁹ Libro: Evaluación de Proyectos

BACA URBINA Gabriel

Quinta Edición

Pág.: 1 - 12

Evaluación de seguimiento: pueden usar dos estrategias:

Evaluación de planes de acción o desarrollo: En esta se busca establecer cómo está la ejecución del proyecto con la presentación de adquisiciones realizadas, desarrollo tecnológico o de infraestructura y presentación de indicadores de resultado.

Ejecución presupuestal: La segunda estrategia de evaluación planteada y una de las más importantes es la ejecución presupuestal, donde se muestran los gastos o inversiones realizado y los cuales deben guardar una relación directa y proporcional con el tiempo de ejecución y desarrollo del proyecto.

EVALUACIÓN EX-POST

La evaluación Ex-post busca establecer el verdadero impacto del proyecto en la realidad, así como verificar que los gastos en que se hayan incurrido estén dentro de lo presupuestado para el proyecto. Para esta etapa se plantean tres evaluaciones que son:

Evaluación de impacto: Para realizar la evaluación Ex-post de impacto se debe contar con un diagnostico inicial de la situación a mejorar, que permita comparar los resultados de los cambios con la situación inicial, siempre y cuando los cambios presentados sean estadísticamente significativo y para esto se calculará mediante la diferencia entre la situación inicial menos la situación final, cuando el resultado se acerque a cero (0) se dirá que no existe diferencia significativa.

Evaluación Financiera: En esta evaluación no solo bastará con establecer si los gastos incurridos durante la ejecución del proyecto no sobrepasan lo presupuestado, sino que también se evaluarán elementos como recuperación de la inversión, rendimientos financieros en el caso de proyectos productivos, crecimiento patrimonial o compra de activos.¹⁰

¹⁰ Libro: Evaluación de Proyectos

BACA URBINA Gabriel

Quinta Edición

Pág.: 1 - 12

En la actualidad la evaluación de inversiones o proyectos se hacen a la luz de dos perspectivas: la primera busca analizar la capacidad que tiene la inversión o el proyecto de generar flujos positivos de caja en el futuro y la segunda compara la tasa interna de retorno (TIR) o rentabilidad que genera el proyecto, con el costo de oportunidad o costo de Capital (K) del inversionista. Algunas de las metodologías más frecuentemente usadas para la evaluación financiera de proyectos son:

Evaluación de indicadores: ¹¹

- Indicadores de Impacto: Relacionados con los logros a largo plazo.
- Indicadores de Efecto: Se refieren a los logros a mediano plazo.
- Indicadores de Resultado: Hacen relación a los logros de corto plazo.
- Indicadores de Producto: Relacionados con el inmediato plazo.

Otra clasificación para los indicadores es:

- **Indicadores de eficiencia:** Hace referencia al manejo de los recursos y es obtener más productos con menos recursos, estos se relacionan con aspectos internos. La eficiencia está dada por el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso.
- **Indicadores de eficacia:** Se definen como el logro de los resultados propuestos, es alcanzar los resultados programados para el cumplimiento de un objetivo, estos se relacionan con aspectos externos.

¹¹ Libro: Evaluación de Proyectos
BACA URBINA Gabriel
Quinta Edición
Pág.: 1 - 12

- **Indicadores de efectividad:** Mida el impacto de la gestión tanto en logro de los resultados como en el manejo de los recursos. Es el resultado de la eficiencia y la eficacia, ósea está relacionada tanto con aspectos internos como externos.

Cabe recalcar la importancia que tiene el diseño y evaluación de proyectos ya que permite diagnosticar y prevenir problemas que se pueden presentar en el camino, además que siguiendo los pasos que siguieron los autores, esta teoría será una herramienta fundamental en el desarrollo del proyecto de la micro empresa de servicio de cafetería.

1.6.1.3.- TEORÍA DE ESTUDIO DE MERCADO:

El aporte que de la presente teoría sobre el estudio de mercado sirve para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de la micro empresa como es el caso de la cafetería durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

Es así que se entiende por mercado el área donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados. Para el análisis del mercado se reconocen cuatro variables (oferta, demanda, precios, y comercialización).

Además, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Adicionalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

Además podemos ver que el estudio consta de los siguientes pasos:

1.- Segmentación de mercados: en este punto se debe dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:¹²

- a) **Demografía:** El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad.
- b) **Geografía:** Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios..
- c) **Pictografía** El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia si misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores.
- d) **Patrones de utilización del producto:** Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.
- e) **Categoría de clientes:** Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.
- f) **Segmentación por enfoque de nido:** Se le llama de nido porque es una estructura de criterios que se va construyendo de afuera hacia adentro.

¹² Libro: Evaluación de Proyectos

BACA URBINA Gabriel

Quinta Edición

Pág.: 13-87

2.- Recopilación de Información y Fuentes Primarias

Las fuentes primarias están constituidas por el propio usuario, por lo tanto hay tres formas para obtener información de éste.

a.- Método de observación que consiste en observar directamente la conducta del usuario; pero no permite investigar los motivos reales de la conducta del usuario.

b.- Método de experimentación que consiste en obtener información directa del usuario aplicando y observando cambios de conducta mediante relaciones causa-efecto controlando las variables que se desee.

Ambos métodos se aplican a productos ya existentes.

c.- Acercamiento y conservación directa con el usuario. En este método lo interesante es determinar qué le gustaría al usuario consumir y cuáles son sus problemas de abastecimiento; sin embargo es el mejor método y el más costoso.

Así mismo la elaboración de un cuestionario para obtener la información necesaria del usuario debe contener ciertas reglas tales como:

Sólo haga las preguntas necesarias.

Realizar sólo preguntas sencillas y directas si la persona que las aplica y analiza no es un experto en el tema.

Nunca preguntar "qué opina acerca de..." por la complejidad de la respuesta.

Nunca realizar preguntas personales que puedan molestar al entrevistado; si son necesarias aplicarlas de una forma más discreta.

Usar un lenguaje sencillo y nunca predisponga la respuesta.

Aplicar al inicio preguntas sencillas y posteriormente las que requieren un mayor esfuerzo, al final las preguntas de clasificación y datos personales.

Hay dos formas de aplicar un cuestionario:

- a) Dar al entrevistado el cuestionario.
- b) Hacer preguntas y anotar las respuestas del entrevistado.

En la primer forma el cuestionario debe ser diseñado de tal forma que sea fácil de leer y comprender, no debe provocar cansancio óptico; antes de aplicarlo hacer una

breve presentación personal acompañado de una explicación de los objetivos de las encuestas. Así como insistir al final de lo importante de la aportación del entrevistado. Recuerde que en la evaluación de proyectos se aplican dos tipos de cuestionarios: al consumidor final y a la empresa que comercializa un producto similar.¹³

3.- Universo y muestra

Universo: Las fuentes de datos pueden ser personas, situaciones o hechos que se observan directamente, o materiales bibliográficos de diversa naturaleza. Estos datos son obtenidos a través de un conjunto de unidades que constituyen el universo relevante para la investigación.

La muestra Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto.

Tamaño de la muestra

Al realizar un muestreo probabilística nos debemos preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis (personas, organizaciones, etc), que se necesitan para conformar una muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar.

4.- Análisis de la demanda:

¹³ Libro: Evaluación de Proyectos

BACA URBINA Gabriel

Quinta Edición

Pág.: 1 – 12

Libro: Gerencia

Jeffrey L. Pope

Investigación de mercados

Pág.: 1-24

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Debe comprender la evolución de la ¹⁴demanda actual del bien, y el análisis de ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

Deben incluir:

1. Situación actual de la demanda: se realiza una estimación cuantitativa del volumen actual de consumo del bien producido. Preséntelos de esta manera.

a- Series estadísticas básicas que permitan determinar la evolución del consumo del producto durante un período suficiente que permita estimar la tendencia a largo plazo.

b- Estimación de la demanda actual

c- Distribución espacial y tipología de los consumidores. Caracterice la demanda y presente indicaciones de su concentración o dispersión en el espacio geográfico, junto con la variedad de consumidores.

2. Indicadores de la demanda: se sigue que se utilice índices y coeficientes teóricos en base a las series estadísticas anteriores y preséntelos así.

a. Tasa anual de crecimiento del consumo en el período considerado

b. Índices básicos de elasticidades precio, ingreso, cruzada.

¹⁴ Libro: Evaluación de Proyectos

BACA URBINA Gabriel

Quinta Edición

Pág.: 1 – 12

Libro: Gerencia

Jeffrey L. Pope

Investigación de mercados

Pág.: 1-24

c. Situación futura: Para estimarla debe proyectar la demanda futura para el período de la vida útil del proyecto. Se debe basar en los datos estadísticos conocidos. Para hacerlo debe proceder así:

1. Projete estadísticamente la tendencia histórica, en caso de estudios individuales, se recomienda el análisis de regresión por el método de mínimos cuadrados.

2. Considere luego los condicionantes de la demanda futura, estos pueden ser:

- El aumento de la población, del ingreso, cambios en su distribución.
- Cambios en el nivel general de precios
- Cambios en la preferencia de los consumidores
- Aparición de productos sustitutivos
- Cambios en la política económica
- Cambios en la evolución y crecimiento del sistema económico

5.- Oferta del producto:

Nos ayuda a estudiar las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado. Analiza las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes. Se referirá a la situación actual y futura, y deberá proporcionar las bases para prever las posibilidades del proyecto en las condiciones de competencia existentes. Para ello siga el siguiente esquema:

Series estadísticas de producción e importación

Cuantifique el volumen del producto ofrecido actualmente en el mercado.

Haga un inventario crítico de los principales oferentes, señalando las condiciones en que realizan la producción las principales empresas del ramo. Debe señalar los siguientes aspectos:

- Volumen producido
- Participación en el mercado
- Capacidad instalada y utilizada

- Capacidad técnica y administrativa
- Localización con respecto al área de consumo
- Precios, estructura de costos
- Calidad y presentación del producto
- Sistemas de Comercialización, crédito, red de distribución.
- Publicidad, asistencia al cliente
- Regímenes especiales de protección ¹⁵

6.- Análisis del régimen de mercado. Presente información suficiente que permita conocer, si la estructura del mercado del producto, es de competencia perfecta, imperfecta y sus diversos matices.

Situación futura, la evolución previsible de la oferta, formulando hipótesis sobre los factores que influirán sobre la participación del producto en la oferta futura. Se deben destacar:

- a- Las posibilidades de incremento en el grado de utilización de la capacidad ociosa de los productores actuales.
- b- Existencia de planes y proyectos de ampliación de la capacidad instalada por parte de los productores actuales.

8.- Los precios del producto: Aquí se analiza los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto.

¹⁵ Libro: Evaluación de Proyectos
BACA URBINA Gabriel
Quinta Edición
Pág.: 1 – 12

Libro: Gerencia
Jeffrey L. Pope
Investigación de mercados
Pág.: 1-24

1. Mecanismo de formación: existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado se debe señalar la que corresponda con las características del producto y del tipo de mercado
2. Fijación del precio: se debe señalar valores máximos y mínimos probables entre los que oscilará el precio de venta unitario del producto, y sus repercusiones sobre la demanda del bien. Una vez que se ha escogido un precio, es el que se debe utilizar para las estimaciones financieras del proyecto.

9.- Mercado potencial

El objetivo del estudio de mercado es proyectar las cantidades del producto que la población estará en capacidad de consumir a los diferentes niveles de precios previstos. En este sentido, es necesario calcular la demanda insatisfecha. Para determinarla proceda de esta manera.

1. Cruce los datos proyectados de demanda con la oferta proyectada
2. Si la demanda es mayor que la oferta proyectada significa que existirá demanda insatisfecha.
3. Compárela con la oferta del producto que cubrirá el proyecto, y cuantifíquela.
4. En caso de no existir tales diferencias, se deberán mencionar los factores que pueden permitir captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a posibles expansiones futuras.
5. Recuerde que de esta demanda potencial se usará para las estimaciones financieras.

10.- Comercialización

Son las actividades relacionadas con la transferencia del producto de la empresa productora al consumidor final y que pueden generar costos para el proyecto.

1. Es necesario detallar la cadena de comercialización desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega al usuario.

2. Determine si se va a utilizar publicidad, para la promoción del producto, empaques, servicio al cliente, transporte y otros y los costos que ocasionan al producto.¹⁶

El estudio de mercado nos permite identificar claramente las características del producto o servicio que se pretende colocar en el mercado además de analizar el comportamiento pasado y proyectar a futuro de la demanda de un bien, analizando los factores de diversa índole que influyen sobre sus consumidores.

Esta teoría también estudia el comportamiento y condiciones en que las empresas actúan en el mercado, y proyecta ese comportamiento a futuro, para determinar bajo determinadas hipótesis, cual va a ser su evolución a futuro.

1.6.1.4.- TEORÍA DE PLAN DE NEGOCIO

En base a esta teoría sobre el plan de negocio se puede ver que toma en cuenta la importancia que tiene el saber elaborar un plan de negocios para la creación de la Cafetería, en la cual se hace necesario la aplicación y desarrollo de esta teoría. Como mención la autora Karen Weinberger Villarán en el texto “los sueños más maravillosos y las mejores oportunidades de negocios, se quedan sólo en buenas intenciones, precisamente porque no son materializados en proyectos factibles. La opción es clara para el emprendedor que quiere alejarse del fracaso asegurado elaborar su Plan de Negocios, tanto para iniciar una nueva empresa, como para mejorar o ampliar la que ya tiene. En este sentido, el plan de negocios es una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa.”¹⁷

16Autor: Domingo Carrasquero R.

Investigación de mercados para gerentes de marketing

17Plan de Negocios

Karen Weinberger Villarán

Capitulo 1

Pág.: 1 - 18

Hacer un plan de negocios no es una tarea sencilla. Implica un gran esfuerzo adicional por parte del empresario y muchas horas de trabajo de todo un equipo de personas. Pero este esfuerzo podría determinar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa empresarial y sin lugar a dudas prepara a la empresa para ingresar a competir con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo. Por lo general, lo complejo que puede ser un plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad de la empresa, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario de la empresa y de la industria en la que se encuentre.

Para iniciar con la teoría del plan de negocio es necesario que la persona que va a desarrollarlo tenga las siguientes características:

- a) **La visión** para reconocer una oportunidad donde otros sólo ven problemas.
- b) **La perseverancia** necesaria para lograr los objetivos planteados y alcanzar la visión.
- c) **La pasión** por cumplir con sus sueños a pesar de los inconvenientes del entorno o de las dificultades internas en la organización.
- d) **El entusiasmo** por adecuarse permanentemente a los cambios del entorno y disfrutarlos.
- e) **La habilidad** para conformar un equipo empresarial con capacidades creativas e innovadoras, que permitan conseguir los recursos necesarios para realizar las actividades con altos estándares de calidad y excelencia.
- f) **El deseo** de asumir riesgos calculados en función a su experiencia y conocimientos.
- g) **La capacidad** para tomar decisiones a pesar de la incertidumbre.¹⁸

Es importante tomar en cuenta que la existencia de una oportunidad de negocio debe ser contrastada con las fortalezas (experiencias, conocimientos y actitudes) que tenga el empresario.

1.- La formulación de un plan de negocios

¹⁸ Plan de Negocios

Karen Weinberger Villarán

Capítulo 1

Pág.: 20 – 23

Luego de definir el modelo de negocio más adecuado para llevar a cabo la idea de negocio, la siguiente etapa del proceso emprendedor consiste en elaborar un plan de negocios de manera integral, con objetivos, estrategias y presupuestos. Para ello es necesario realizar una investigación, que permita tener una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas a alcanzar, de las estrategias y tácticas para lograr los objetivos, para finalmente, luego de una evaluación financiera, determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros.

2.- La adquisición de los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio

Luego de identificar una oportunidad y decidir explotarla, así como de elaborar una idea y proponer un modelo de negocio, para luego formular un plan de negocios, el siguiente paso es buscar y conseguir los recursos necesarios para poner en marcha la actividad empresarial. En esta etapa, se mostrará toda la capacidad para identificar las fuentes de suministro de los recursos y además su capacidad para negociar buenas condiciones para su adquisición.

3.- La determinación de una estrategia empresarial competitiva

Luego de identificar y adquirir los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, es fundamental que el empresario decida cuál es la estrategia más adecuada para ingresar al mercado y competir con las empresas que ya se encuentran posicionadas. Aquí, la elección será entre la estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Este es un aspecto crítico, que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la iniciativa empresarial

Para determinar cuál es la estrategia más adecuada, el empresario debe hacer un estudio exhaustivo de todos los competidores de la industria y en especial un análisis de los recursos y capacidades internas con los que cuenta la empresa; que son los que la preparan para competir. Es el análisis de los recursos y capacidades internas de la organización, o del equipo empresarial fundador, las que determinarán ¿cómo la

empresa se enfrentará a la competencia? y ¿con qué fortalezas cuenta para aprovechar las oportunidades y luchar contra las amenazas del entorno?¹⁹

4.- La organización de los procesos para el funcionamiento de la empresa

Luego de identificar cuál es la mejor estrategia para ingresar al mercado, enfrentar a la competencia y para alcanzar los objetivos planteados en el plan de negocios, el siguiente paso es desarrollar los procesos para el óptimo desempeño de la nueva empresa. Hay muchas formas de llevar adelante una idea de negocio o gestionar una empresa, pero la función del empresario es determinar cuál es la manera más eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes y además aumentar la rentabilidad del negocio. Para ello, el conocimiento del empresario acerca del desarrollo y la estandarización de los procesos más eficientes es indispensable.

4.- La puesta en marcha del plan de negocios

La decisión de poner en marcha el plan de negocios no es una tarea fácil, pues si bien el empresario tiene mucho entusiasmo, optimismo y ganas de trabajar, también se requiere de gran coraje y mucha dedicación. Por ello, es importante lograr el equilibrio entre el entusiasmo y la cantidad real de recursos disponibles, reconociendo que toda empresa tiene una curva de aprendizaje única. En este momento, la capacidad de gestión del empresario se somete a prueba para el cumplimiento de los objetivos planteados y el manejo de contingencias o situaciones no previstas.

5.- La evaluación del proceso emprendedor

Cuando una empresa se ha puesto en marcha, es fundamental que el empresario revise permanentemente cada una de las fases del proceso emprendedor. Seguramente que se atendió bien las etapas de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa, pero también debe monitorearse constantemente qué nuevas oportunidades se presentan en la industria en la que está o en cualquier otra industria con potencial de desarrollo.²⁰

¹⁹ Plan de Negocios

Karen Weinberger Villarán

Capítulo 1

Pág.: 30-35

²⁰ Plan de Negocios

Karen Weinberger Villarán

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios se estructura así:

1.- Resumen Ejecutivo

Todo plan de negocios debe comenzar con una primera carátula con el nombre de la empresa, el nombre de los participantes en la formulación del plan de negocios y el período durante el cual se desarrolló el plan. Inmediatamente después, debe presentar el índice del documento y el resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista.²¹

2.- Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio

Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.

3.- Análisis del entorno

Reiteramos que el análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa.

4.- Sondeo de mercado

El empresario es una persona que disfruta tomar decisiones y hace todo lo posible para contar con información oportuna, veraz y confiable. Ciertamente, hay información secundaria muy valiosa que está al alcance de muchas personas y suele ser de dominio público. Pero los empresarios suelen tener muchas preguntas, cuyas respuestas no siempre están disponibles en las fuentes secundarias que existen en el mercado.

5.- Plan estratégico de la empresa

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial. Después se realiza la misión, visión y se establecen los objetivos que tendrá el negocio.

6.-Estrategia del negocio

Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

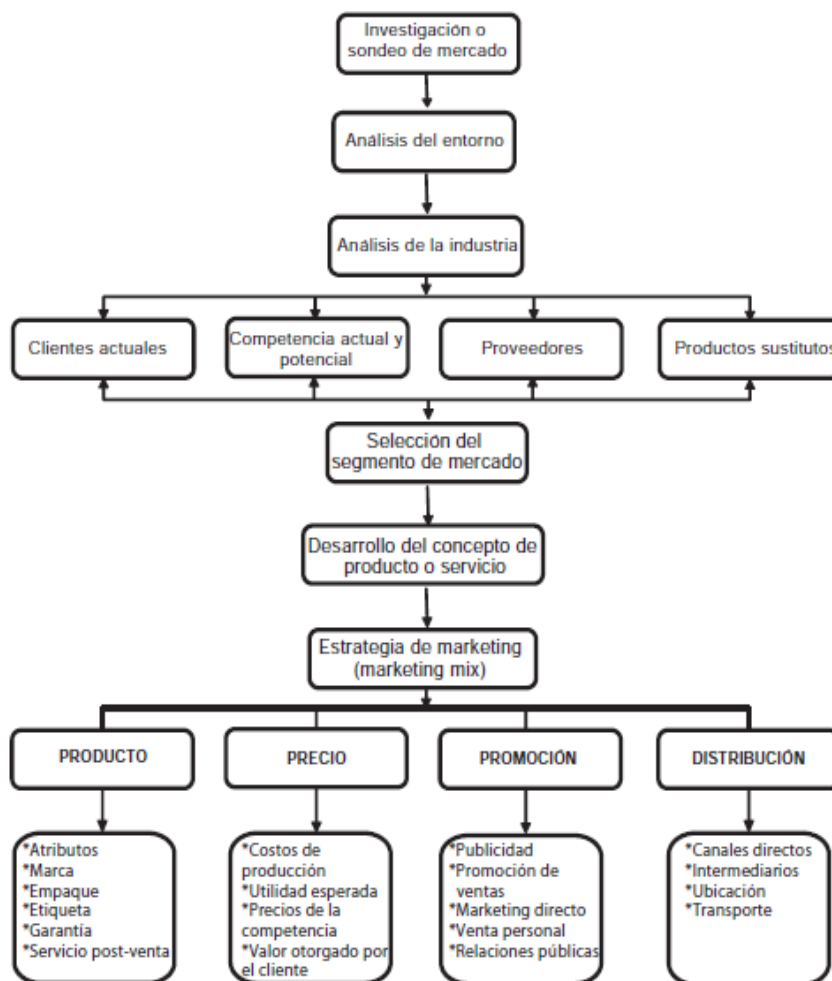
7.- Plan de marketing

Antes de dar inicio a la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?

GRÁFICO N° 1 PROCESO DE DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

Proceso de desarrollo del Plan de Marketing.



F

FUENTE: PLAN DE MARKETING

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

8.- Plan de operaciones

En las secciones anteriores de su plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo. Pero los inversionistas saben que si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio.

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

1. Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.
2. Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.
3. Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
4. El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

9.- Plan financiero

Hasta el momento, usted le ha demostrado a los inversionistas que ha sido capaz de identificar un producto o servicio, con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes; ha demostrado que es posible producir el bien o servicio y que se puede contar con el personal adecuado; pero aún no ha podido demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio, le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará **económica y financieramente viable**.²²

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, si usted decidió introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros.

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.

²² Plan de Negocios

Karen Weinberger Villarán

Capítulo 3

- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

De esta manera, el plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.²³

1.6.2.- MARCO CONCEPTUAL:

Cafetería:

Es un despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas. Una cafetería comparte algunas características con un bar y otras con un restaurante.²⁴

Calidad:

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.²⁵

Cliente:

Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.²⁶

²³ Plan de Negocios
Karen Weinberger Villarán
Capítulo 3

²⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cafeteria>

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

Demanda:

Es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.²⁷

Discapacidad:

Existen diferentes tipos de discapacidad, entre ellas se encuentra la discapacidad física y la discapacidad sensorial y la discapacidad mental, también existen muchas enfermedades que producen discapacidades y que en muchos casos no son tipificadas como tal por ejemplo la obesidad, los problemas cardiacos, etc.⁸

Estrategia:

Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

En el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". En ese sentido, se dice que existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.²⁸

Mercado:

Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.²⁹

Microempresa:

La Micro empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, es de tamaño pequeño, cuenta con un máximo de diez empleados y una

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/demanda>

²⁸ <http://eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

²⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado

facturación mínima, tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.³⁰

Oferta:

Es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas para comparar lo que sea, en un determinado momento.³¹

Objetivo:

Es un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.³²

Plaza:

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.³³

Precio:

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.³⁴

Producto:

Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad" El «producto» es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción, lo que conforman las 4 Ps.³⁵

Servicio:

Conjunto de actividades realizadas por la empresa para responder a las necesidades del cliente.³⁶

30 <http://www.wordreference.com/definicion/microempresa>

31 http://html.rincondelvago.com/oferta_4.html

32 <http://html.rincondelvago.com/objetivo>

33 <http://html.rincondelvago.com/plaza>

34 <http://www.monografias.com/precio/>

35 <http://www.monografias.com/producto/>

1.6.3.- MARCO TEMPORAL Y ESPACIAL

Creación de una Microempresa de servicio de CAFETERÍA, ubicada en la provincia de Pichincha al Sur de Quito en el sector de Quitumbe, comprendido en el periodo de 2010, con la inclusión de madres de niños y jóvenes con capacidades diferentes; pertenecientes a los centros Centro de protección al discapacitado (CEPRODIS) y Centro de Desarrollo Integral (CDI)

1.7.- METODOLOGIA:

1.7.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1.1.- MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se utilizará un método descriptivo, debido a que este se dirige a las condiciones dominantes que permitirán determinar el estado actual del objeto de estudio. Para ello se considera necesario conocer el siguiente tipo de información: conocimiento de las condiciones actuales del mercado dedicado al servicio de Cafetería, la clarificación de los objetivos y metas para este tipo de negocio, la opinión de expertos, datos estadísticos que nos permitan establecer el grado de competencia, la demanda; entre otros.

1.7.1.2.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se sustentará mediante la aplicación de técnicas secundarias como son las entrevistas a expertos y encuestas a futuros consumidores quienes nos permitirán establecer la aceptación y demanda de los productos en el sur de Quito.

Los instrumentos a utilizar son: la observación, datos estadísticos, entrevistas, encuestas, herramientas multimedia; entre otros elementos que sustenten el objeto de estudio

En la creación de la micro empresa se hace necesario la aplicación de Métodos de Investigación, es así que se aplicará el método Deductivo, ya que se ira de lo general a lo particular.

Además será realizara recolección de información, la misma que será facilitada por parte de la Fundación Tierra Nueva, institución para la cual se está realizando este trabajo.

Esta información servirá para el análisis de factibilidad del proyecto, evaluación de resultados, investigación de mercado, etc.

Fuentes y Técnicas:

Encuestas: se realizaran alrededor de 100 encuestas, para la realización del estudio de mercado que será necesario para determinar los gustos y preferencias de los clientes de la Cafetería.

Entrevistas: se las hará a las autoridades de la Fundación para revisar el avance del proyecto.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Una cafetería, es un negocio que comprende actividades encaminadas prestar servicios, cuyas características es ofrecer, aperitivos, que van desde desayunos hasta comidas ligeras.

El café puede servirse tal cual o mezclarse con leche o crema. Se le suele añadir azúcar, y en ocasiones chocolate o especias como la canela, nuez moscada o carda. Generalmente se sirve caliente, pero recientemente se han ido extendiendo bebidas congeladas a base de café. El gusto por el café no es espontáneo, sino que debe cultivarse, puesto que su sabor es fuerte y amargo.

La cafetería será instalada dentro del Hospital un Canto a la Vida, en la cual se va usar la mano de obra de las madres con sus hijos con capacidades diferentes de la Fundación Tierra Nueva, de esta manera se dará una fuente de trabajo estable que les brinde la posibilidad de cubrir por lo menos con las necesidades básicas que sus hogares requieren.

De acuerdo a datos estadísticos la inversión para instalar cafeterías en Quito se incremento a partir del año 1997, ya que gracias a la gestión realizada por el alcalde en turno, se logró rescatar la imagen de la ciudad lo que permitió la instalación de varios negocios y de esta manera atraer al turismo, es así que principalmente en el Centro Histórico se puede observar una gama extensa de cafeterías, las cuales tienen más de 60 años en el mercado y que son consideradas las más importantes como por ejemplo se puede mencionar a: Cafetería Modelo, Cafetería Caribe, Hasta la vuelta Señor.. , Café del Museo entre otras.

De esta manera se puede determinar que Quito es una ciudad que se encuentra en constante crecimiento, es factible la implementación de cafeterías, especialmente en lugares donde la concurrencia de gente es elevada, como es el caso del Hospital un Canto a la Vida que se encuentra ubicado en el Sur de Quito, en la parroquia Quitumbe, lugar que se presta para la instalación de la cafetería ya que la demanda es adecuada y el mercado que posee este sector solicita la instalación de la misma, además cuanta en sus alrededores con el terminal terrestre, la apertura del nuevo centro comercial Quicentro de Sur, en fin son un sin número de obras que gracias a la

gestión del Municipio se está logrando que este sector siga creciendo y sea cada vez más comercial.

Para la creación de este negocio se cuenta con un capital de 16.000 dólares que ha donado el Gobierno Ecuatoriano mediante el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), y la administración del mismo se encuentra a cargo de la Fundación Tierra Nueva.

2.- ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE

MACRO AMBIENTE

El Macroambiente comprende indicadores que de alguna forma influyen en el desarrollo y/o retroceso de la empresa y que por lo mismo se debe tomar en consideración el éxito de su gestión.

2.1 ASPECTO ECONOMICO

2.1.1. PIB

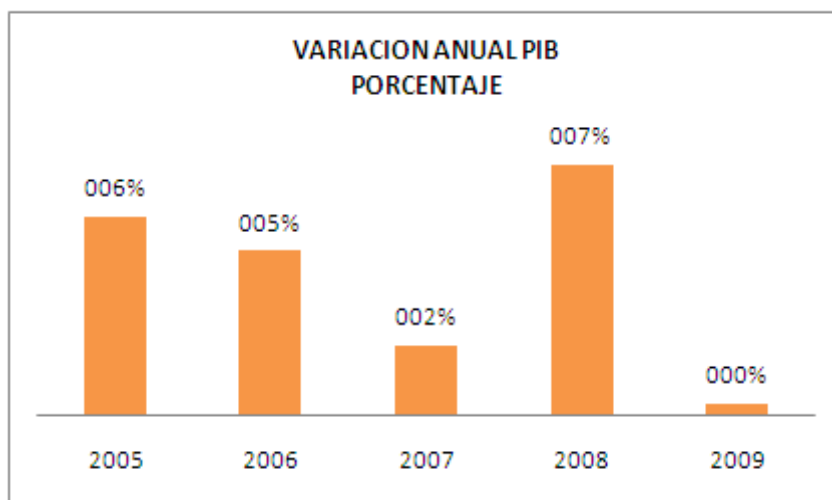
Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período determinado. Determina el crecimiento o no de un país, de esta manera se procederá a analizar la influencia que han tenido los hoteles, restaurantes y cafeterías del PIB en el periodo 2005 – 2009.

**CUADRO N° 2
TASAS DE VARIACION DEL PIB
ANUAL PORCENTAJE
2005 – 2009**

FECHA	% DE VARIACION
2005	5,74%
2006	4,75%
2007	2,04%
2008	7,24%
2009	0,36%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO N° 2
VARIACION DEL PIB
2005 – 2009



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO: AUTOR DE TESIS

Según los datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador, en el periodo objeto del estudio (2005 – 2009) se observa en el cuadro N° 2 que la tendencia del PIB es hacia la baja, a excepción del 2008 que experimenta un crecimiento del 7.24%, del PIB Total,

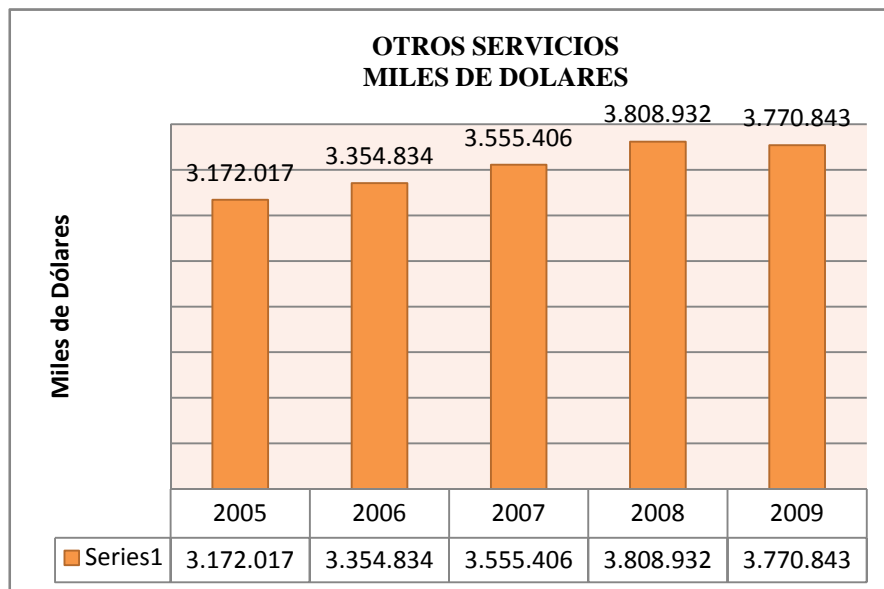
La variación hacia la baja se debe a diferentes causas entre estas esta la grave crisis económica a nivel mundial, que afecto al Ecuador y una baja de precios del barril de petróleo.

CUADRO No 3
PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD
PERIODO 2005-2009
(EN MILES DE DÓLARES)

INDUSTRIAS / PERÍODO	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p*)	2009 (p*)
PIB	20.965.934	21.962.131	22.409.653	24.032.490	24.119.453
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.814.314	1.877.165	1.959.415	2.061.756	2.076.144
Pesca	330.598	377.318	386.464	411.616	433.814
Explotación de minas y canteras	3.224.234	3.339.101	3.061.742	3.061.727	2.961.408
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	2.752.169	2.946.239	3.090.781	3.341.096	3.290.210
Fabricación de productos de la refinación de petróleo (1)	447.512	446.154	430.782	464.617	478.874
Suministro de electricidad y agua	172.197	172.993	199.792	240.196	211.002
Construcción	1.795.966	1.863.590	1.865.553	2.123.902	2.238.028
Comercio al por mayor y al por menor	3.104.184	3.260.984	3.365.406	3.586.582	3.503.293
Transporte y almacenamiento	1510995	1590241	1639215	1728525	1792316
Intermediación financiera	366.299	441.668	477.125	530.785	539.694
Otros Servicios (2)	3.172.017	3.354.834	3.555.406	3.808.933	3.873.949
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (3)	-446.839	-554.967	-619.556	-696.879	-719.179
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	933.259	959.696	1.016.225	1.164.990	1.227.908
Hogares privados con servicio doméstico	30.894	31.882	31.908	30.165	30.313
Otros elementos del PIB	1.758.135	1.855.233	1.949.395	2.174.479	2.181.679

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO N° 3
PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD 2005 – 2009
OTROS SERVICIOS
MILES DE DOLARES



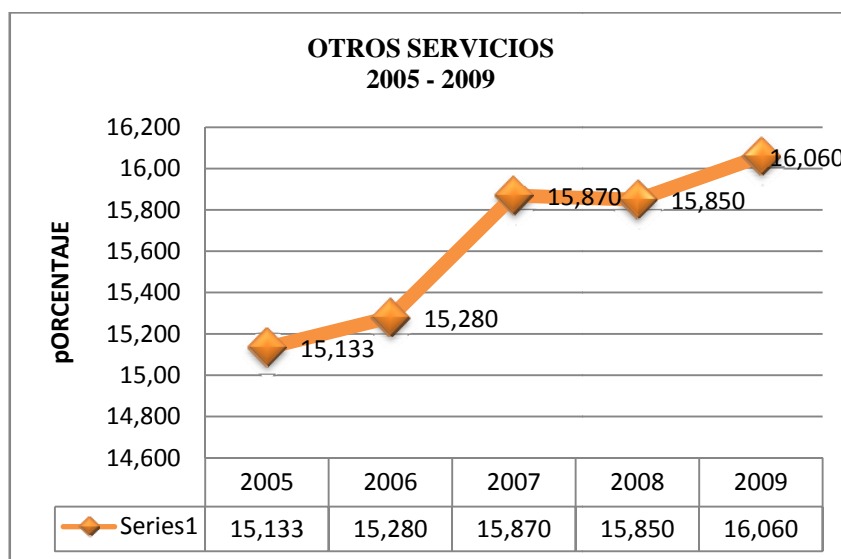
FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
 ELABORADO: AUTORA DE TESIS

CUADRO N° 4
PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD
PERIODO 2005-2009
(EN PORCENTAJES)

INDUSTRIAS / PERÍODO	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p*)	2009 (p*)
PIB	100%	100%	100%	100%	100%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	8,65%	8,55%	8,74%	8,58%	8,61%
Pesca	1,58%	1,72%	1,72%	1,71%	1,80%
Explotación de minas y canteras	15,38%	15,20%	13,66%	12,74%	12,28%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	13,13%	13,42%	13,79%	13,90%	13,64%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo (1)	2,13%	2,03%	1,92%	1,93%	1,99%
Suministro de electricidad y agua	0,82%	0,79%	0,89%	1,00%	0,87%
Construcción	8,57%	8,49%	8,32%	8,84%	9,28%
Comercio al por mayor y al por menor	14,81%	14,85%	15,02%	14,92%	14,52%
Transporte y almacenamiento	7,21%	7,24%	7,31%	7,19%	7,43%
Intermediación financiera	1,75%	2,01%	2,13%	2,21%	2,24%
Otros Servicios (2)	15,13%	15,28%	15,87%	15,85%	16,06%
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (3)	-2,13%	-2,53%	-2,76%	-2,90%	-2,98%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4,45%	4,37%	4,53%	4,85%	5,09%
Hogares privados con servicio doméstico	0,15%	0,15%	0,14%	0,13%	0,13%
Otros elementos del PIB	8,39%	8,45%	8,70%	9,05%	9,05%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO N° 4
OTROS SERVICIOS
PERIODO 2005 – 2009
PORCENTAJE



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

De acuerdo a los gráficos N° 3 Y 4 anteriormente presentados, se puede observar que la creación de la cafetería se encuentra en la rama de actividad de Otros servicios ya que esta incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación; y, Salud, datos que fueron obtenidos en el Banco Central del Ecuador.

El comportamiento del PIB de Otros Servicio a lo largo del tiempo se muestra en el gráfico No. Otros Servicios 2005 – 2009 en donde se evidencia una tendencia al incremento ya que para el 2009 se posicionó en el 16.06%, lo que determina que hay un gran desarrollo de la microempresa dentro del país, lo cual es un aporte al desarrollo de la economía.

De esta manera se puede decir que la economía del país apoya a todos aquellos negocios que brindan servicios, dentro de los cuales se encuentra el servicio de cafetería, negocio que tendrá un futuro prometedor.

**GRÁFICO N° 5
PORCENTAJE DE PARTICIPACION
PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD
PERIODO 2005 – 2009**

PORCENTAJE



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

La participación de Otros Servicios, en relación a las otras ramas de actividad se encuentra en primer lugar, con se puede observa en el gráfico N° 5. El porcentaje de participación en el periodo 2005 – 2009, fue del 15.80%, lo cual demuestra que la rama de otros servicios es la que mayor aporte brinda para el crecimiento del PIB y por ende de la economía del país. Cabe señalar que es de suma importancia que este sector mantenga su crecimiento, lo cual beneficiará la cafetería, ya que las oportunidades de ingreso al mercado serán accesibles y flexibles.

2.1.2. TASA DE INTERÉS:

Tasa de interés: La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Microcrédito minoritas: son aquellas opresiones de crédito cuyo monto por operación y saldo adecuado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a 3.000\$ otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferiores a 100.000\$.³⁷

³⁷<http://www.finanzaspopulares.gov.ec/images/stories/PDF/LEY%20DE%20TRANSPARENCIA/RESOLUCIONES/RESOLUCION%2008.pdf>

**CUADRO N°5
TASAS DE INTERES
SECTOR PRIVADO
MAYO 2010**

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
TASAS REFERENCIALES		TASAS MÁXIMAS	
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PARA EL SEGMENTO:	% anual	TASA ACTIVA EFECTIVA MÁXIMA PARA EL SEGMENTO:	% anual
Productivo Corporativo	9.11	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.88	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.95	Consumo *	16.30
Vivienda	10.77	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.78	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	27.79	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	30.76	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.57	Depósitos de Ahorro	1.37
Depósitos monetarios	1.28	Depósitos de Tarjetahabientes	1.28
Operaciones de Reporto	1.09		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.07	Plazo 121-180	4.20
Plazo 61-90	4.13	Plazo 181-360	5.31
Plazo 91-120	4.99	Plazo 361 y más	6.69

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

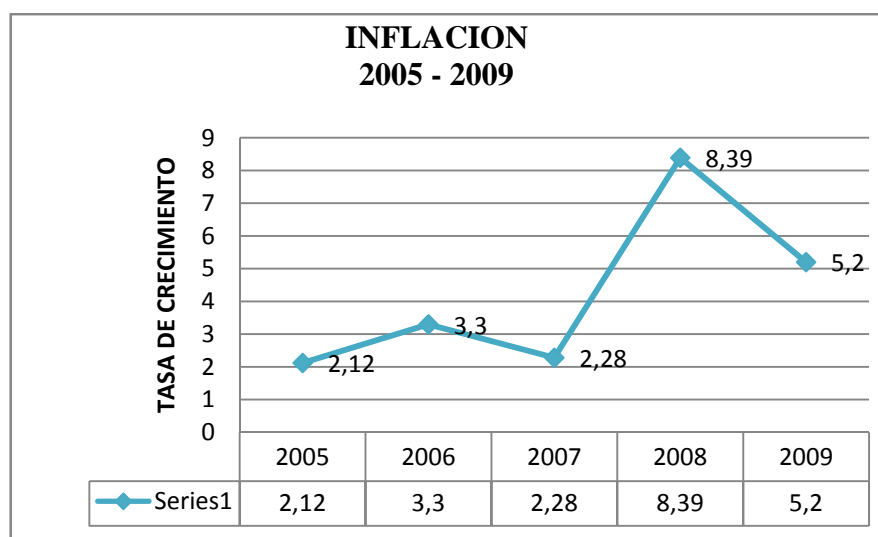
La tasa de interés para el minorista para el año 2010 está en el 30.50%, de acuerdo a las instituciones financieras lo que significa que endeudarse una pequeña empresa es imposible ya que es una amenaza para la micro empresa como es en el caso de la cafetería, ya que es un negocio que va a empezar a funcionar y no se podría cubrir con un préstamo a tasas de interés tan elevadas. Sin embargo esto no afecta al proyecto, lo cual se explicará posteriormente.

2.2.3. INFLACION

Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

En el siguiente cuadro se presenta como ha ido variando la inflación en el periodo de estudio (2005-2009).

**GRAFICO N° 6
INFLACION ANUAL
2005 -2009**



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que la inflación dentro del periodo de estudio 2005-2009, se ha incrementado, es así que en el año 2005 la inflación se registro con 2.12% y se mantiene estable hasta el año 2007, mientras que para el 2008 existe un incremento del 8.39%, debido a la crisis mundial que afecto a nuestro país y al fuerte invierno que ocasión pérdidas considerables.

Para el año 2009 tiende a bajar mostrando un 5.20%, esta disminución significa que los precios tanto de bienes como de servicios bajan.

Situación que es favorable para la cafetería ya que con la disminución de los precios se podrá adquirir los productos necesarios para la cafetería a valores razonables, siendo así una oportunidad para el negocio.

2.2. FACTOR SOCIAL

2.2.1. POBLACION

Población económicamente activa (PEA) Es el grupo de personas de 12 años o más que suministran mano de obra disponible sea o no remunerada para la producción de bienes y servicios³⁸

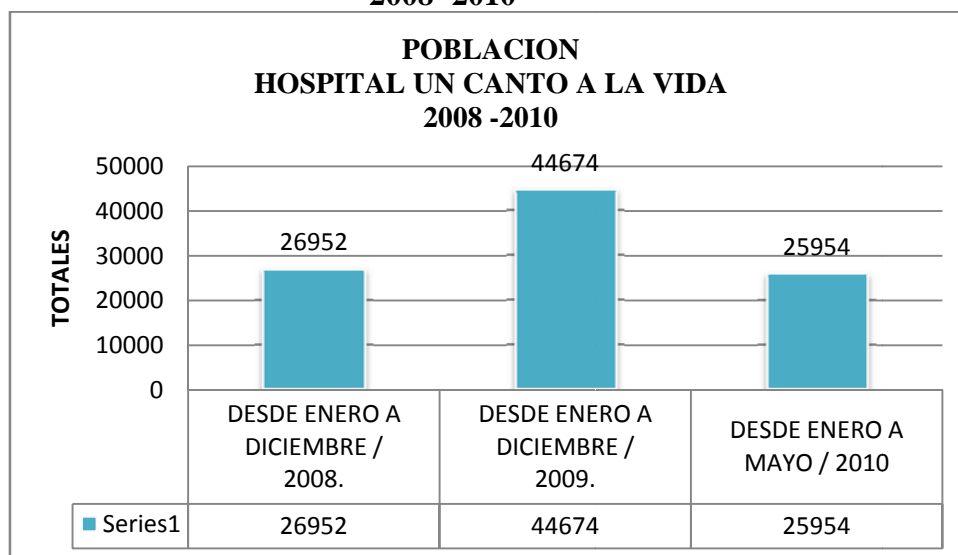
Tasa de crecimiento: Promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países.

De acuerdo a datos estadísticos del Hospital un Canto a la Vida se puede detallar que la población se ha ido incrementando en el periodo 2008 -2010, esto se debe a que el Hospital posee las siguientes especialidades:

- Consulta externa
- Enfermería
- Clínica de heridas
- Procedimientos
- Vacunación
- Colposcopia
- Ecosonografía
- Procedimientos odontología
- Laboratorio/
- Laboratorio histopatología
- Terapias psicológicas

³⁸ <http://es.mimi.hu/economia/poblacion.html>

**GRAFICO N° 7
POBLACION HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA
2008- 2010**



FUENTE: HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

De acuerdo al gráfico N° 7 se puede observar que la concurrencia al Hospital se ha ido incrementando año tras año desde la apertura del mismo.

Cabe recalcar que los datos están tomando en cuenta a todos los pacientes que acuden al Hospital a ser atendidos en cualquiera de las especialidades antes mencionadas. Es importante señalar que los datos del 2010 son hasta el mes de Mayo, donde se puede observar que se ha tenido 25.954 pacientes atendidos a nivel global y de personas que visitan el mismo, se espera que para el mes de diciembre esta cifra sea el doble ya que para el mes de Agosto se espera que el Hospital empiece a funcionar con todas las especialidades tanto de consulta externa e interna.

Además se cuenta con la población de los empleados del Hospital que son 330 trabajadores, los cuales se encuentran divididos en:

- Administrativos
- Médicos
- Trabajadores Sociales
- Guardianía y limpieza.

2.3 FACTOR POLITICO

La historia política del Ecuador se ha visto afectada por muchos años especialmente en el 1996 que fue un año muy difícil en el ámbito político y, por consecuencia en el económico. En agosto, el país tuvo un cambio en la administración del Estado que proyectó luego la posibilidad de cambios drásticos en la modalidad de conducción y regulación macroeconómica, afectándose de modo directo las expectativas de la inversión, lo que afectó el crecimiento esperado para ese año.

Para el año 1997 El esquema de bandas cambiarias, junto con un nuevo mecanismo de subastas, se mantuvo durante este año y demostró ser exitoso en sus objetivos de limitar los movimientos especulativos y de evitar saltos bruscos en la cotización del dólar

La política monetaria se apoyó en los instrumentos básicos de control monetario como son las operaciones de mercado abierto, las intervenciones en las mesas de cambio y la política de encaje.

En 1998 el principal problema que enfrentó la economía ecuatoriana fue la crisis del sector financiero, pues parte importante de los bancos e instituciones financieras del país evidenciaron dificultades de liquidez como consecuencia de la acumulación de una serie de problemas estructurales de distinta naturaleza.

Se produjo un importante cambio en el ámbito político: la conformación de una Asamblea Constituyente que culminó con una nueva Constitución de la República

Para 1999 el país tuvo que hacer frente, desde el primer semestre, la crisis financiera internacional, que se tradujo en una reducción de las fuentes externas de financiamiento. El feriado bancario y el congelamiento de los depósitos en la banca decretado por el Gobierno en marzo, reflejaron la gravedad de la crisis, causando caos e incertidumbre en el país.

El 10 de enero del 2000 se dio a conocer al país la decisión de adoptar el esquema de dolarización. Con el propósito de facilitar esta decisión gubernamental de llevar adelante una profunda reforma estructural de la economía ecuatoriana, enmarcada en un esquema de dolarización se determinó una nueva política de participación en el

mercado cambiario fijando la cotización del dólar de los Estados Unidos en 25000 sucres, precio al que el BCE canjearía los sucres emitidos en dólares (monedas y billetes).³⁹

Millares de indígenas llegaron a Quito para exigir la dimisión de Mahuad. El levantamiento, promovido por la Confederación de Nacionalidades Indígenas de Ecuador (CONAIE) y apoyado por un sector del Ejército, obligó a dimitir a Mahuad. Los sublevados nombraron presidente al hasta entonces vicepresidente, el independiente Gustavo Noboa. Pero, finalmente, el Congreso aprobó que el dólar fuera la moneda oficial.

En las elecciones de 2002, resultó vencedor uno de los militares que apoyó a los indígenas para derribar a Mahuad, el ex coronel Lucio Gutiérrez, al frente de una coalición de partidos de izquierdas e indigenistas. Sin embargo, durante su gobierno se produjeron nuevas crisis de gran importancia; Gutiérrez fue destituido por el Congreso en 2005, y la presidencia pasó a ser ejercida por el que era vicepresidente del país: Alfredo Palacio. En 2006 fue elegido para sucederle Rafael Correa, líder de un partido de izquierdas llamado Alianza País, el cual se convirtió en presidente el 15 de enero de 2007.

Su mandato debía concluir el 15 de enero de 2011, pero la nueva constitución escrita por la Asamblea Nacional dictaminaba nuevos comicios generales para el 26 de abril de 2009, elección que también ganó pero ahora en primera vuelta con el 51.9% de votos contables, logrando que por primera ocasión desde 1979, un mandatario sea elegido sin tener que enfrentar la segunda vuelta. Por tanto, Correa concluyó su primer mandato el 10 de agosto de 2009 e inició el segundo el mismo día, concluyendo hasta el 2013. Periodo de gobierno que ha brindado gran apoyo al sector de la micro empresa, ya que ha brindado facilidades para acceder a créditos, con bajas tasas de interés, como se menciono anteriormente.

³⁹ <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2002/cronologia.pdf>

2.4. FACTOR TECNOLÓGICO

Tecnología: el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacer las necesidades de las personas.

Para la instalación de la cafetería contaremos con varios equipos y herramientas que son necesarios para poder desarrollar el presente proyecto.

La tecnología ha traído grandes innovaciones que sin duda alguna ha repercutido en los negocios. Cada día surge algo nuevo, interesante, pero ante todo útil, es por ello que la ciencia y la tecnología van de la mano. Además en ésta época la tecnología avanza a pasos agigantados, y es esencial que se la considere para la instalación de negocios.

Es así que la tecnología en la actualidad es una herramienta necesaria, ya que facilita las tareas, optimiza tiempos, mejora rendimientos y brinda una mejor calidad en la producción de los productos que se ofrecerán en la cafetería.

Para la administración se hace necesario de la implementación de un sistema informático, que permita realizar, facturación, registro y cuadre, de todos los movimientos que la cafetería tenga que realizar para su correcto funcionamiento.

Entre los beneficios que la tecnología ha logrado esta:

- Se incrementó la producción de bienes materiales y servicios y redujeron la cantidad de trabajo necesaria para fabricar una gran serie de cosas.
- En el mundo industrial avanzado las máquinas realizan la mayoría del trabajo en la agricultura y en muchas industrias los trabajadores producen más bienes que hace un siglo con menos horas de trabajo.
- Una buena parte de la población de los países industrializados tiene un mejor nivel de vida (mejor alimentación, vestimenta, alojamiento y una variedad de aparatos para el uso doméstico)
- En la actualidad, muchas personas viven más y de forma más sana como resultado de la tecnología.

Como se puede observar, para la instalación de la cafetería no se requiere de tecnología de punta, puesto que el espacio que se tiene para el proyecto es reducido.

2.5. MICRO AMBIENTE

2.5.1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter permite el empleo de un marco de referencia común para medirla, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

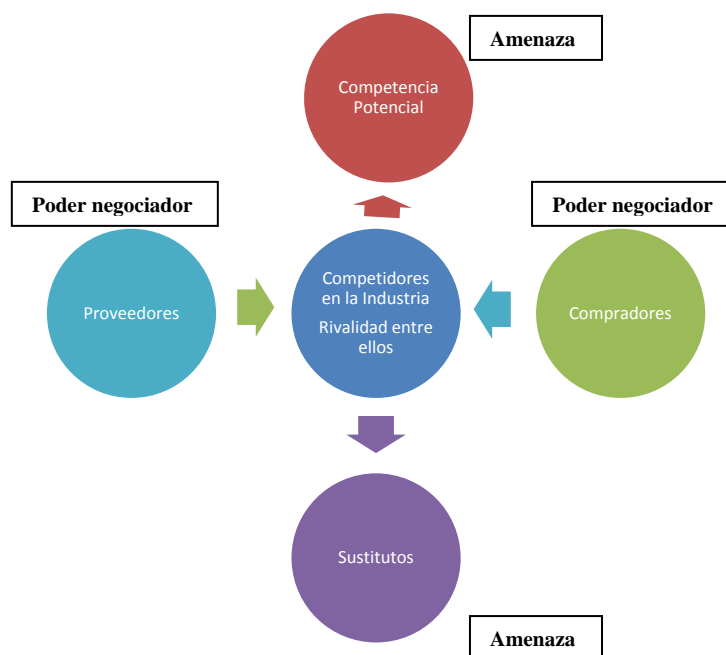
Esta metodología permite conocer el entorno el cual se desarrolla el negocio teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos.

Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

El modelo es un conjunto de 5 análisis, los cuales son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

GRÁFICO N° 8 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

2.5.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:

Hace referencia al deseo que tiene la empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo.

CUADRO N° 6 CALIFICACION FUERZAS DE PORTER

CALIFICACION		
Límite inferior	Límite superior	Ponderación
0,1	1,67	BAJO
1,68	3,35	MEDIO
3,36	5	ALTO

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

A continuación se desarrollará el estudio de las barreras de entrada y salida, con relación a la cafetería, mediante la aplicación de la siguiente matriz:

Economías de escala: Se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo.

Diferenciación del producto: Para la cafetería la diferenciación puede ser una barrera de ingreso costosa y lenta debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela disminuyendo el riesgo de los competidores minoristas como vendedores informales, tiendas alrededor del hospital.

Requisitos de capital: Para la cafetería los requerimientos en recursos financieros para competir en el mercado no son necesarios por lo que es un proyecto realizado por el mismo Hospital “Un canto por la vida”, los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros fueron recursos provenientes de la misma entidad para la creación de la Cafetería.

Políticas de gobierno: El gobierno puede limitar o impedir el ingreso al mercado a la cafetería con controles tales como los requisitos de licencias, o con controles sobre contaminación entre otros.⁴⁰

Canales de distribución: Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

Acceso a la tecnología: cada vez más permite la generación de nuevos negocios lo cual permite una rápida instalación, una producción en menor tiempo y con mejor calidad.

⁴⁰ <http://www.slideshare.net/paula.sanchez/modelo-de-rivalidad-de-porter>

CUADRO N° 7
BARRERAS DE ENTRADA
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

BARRERAS DE ENTRADA	CALIFICACIÓN	IMPACTO
Economías a escala	3	MEDIO
Diferenciación del producto.	2	MEDIO
Acceso a los Canales de distribución	3	MEDIO
Requisitos de capital.	2	MEDIO
Facilidad para obtener mano de obra	3	MEDIO
Acceso a la tecnología	3	MEDIO
Política de gobierno	2	MEDIO
PROMEDIO	2.57	MEDIO

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

En conclusión se puede decir que con relación a las barreras de entrada de acuerdo al análisis realizado representa una amenaza media para el ingreso de cafeterías al mercado. Se puede decir que el mercado de cafetería se encuentra con barreras, que no son lo suficientemente fuertes como para que representen un obstáculo para el ingreso al mercado de la Cafetería para el Hospital un Canto a la Vida.

En las barreras que se debería poner mayor énfasis son: economías de escala, acceso a los canales de distribución, facilidad para obtener mano de obra y acceso a la tecnología.

2.5.2. 1. Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.⁴¹

- **Regulaciones laborales.** Suponen un alto coste para la empresa.
- **Compromisos a largo plazo con los clientes.** Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

⁴¹ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

- **Barreras emocionales.** Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- **Restricciones sociales y gubernamentales.** La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

**CUADRO N° 8
BARRERAS DE SALIDA
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

BARRERAS DE SALIDA	CALIFICACIÓN	IMPACTO
Regulaciones laborales	3	MEDIO
Compromisos a largo plazo con los clientes	2	MEDIO
Barreras emocionales	3	MEDIO
Restricciones gubernamentales	2	MEDIO
PROMEDIO	2,5	MEDIO

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

En las barreras de salida como conclusión se puede decir que el impacto que tiene es medio, y se debe tomar en cuenta las barreras emocionales y las regulaciones laborales.

2.5.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.⁴²

⁴² http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

CUADRO N° 9
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

FACTORES	CAFETERIA HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA	EINSTEIN CAFETERIA	HELADERIA Y CAFETERIA “GABIANY”	CAMPUS SUR
Diferenciación del producto	3	3	4	3
Ubicación	2	4	4	3
Precios	3	4	5	4
Calidad	3	3	3	4
Estructura	4	2	4	3
Servicio al cliente	3	3	4	4
Variedad en producto	3	3	5	4
Horario de atención	2	4	4	4
Diversidad del producto	3	5	4	4
PROMEDIO	2.89	3.44	4.11	3.67

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

CUADRO N° 10
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES		
FACTORES	CALIFICACION	IMPACTO
Crecimiento del mercado	2	MEDIO
Número de competidores	2	MEDIO
Diferenciación del producto	2	MEDIO
Barreras de salida	3	MEDIO
PROMEDIO	2.25	MEDIO

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

El sector de cafeterías en general registra un impacto medio de rivalidad entre los competidores actuales, como se detalló anteriormente en el cuadro N° 10 debido a que la competencia se encuentra ubicada a los alrededores del Hospital.

Se puede decir que no existe una diferenciación de productos es por este motivo que la forma de competir es a través del precio, del servicio, y la variedad en el producto.

De acuerdo a la evaluación realizada se considera que un competidor fuerte para la Cafetería del Hospital es el local Gabiany, debido a los factores anteriormente mencionados. Además las estrategias empleadas por la competencia son: ofrecer descuentos, promociones, combos entre otras, herramientas que son utilizadas para captar el mercado. Por lo tanto y luego del análisis de la rivalidad entre competidores existentes se concluye que la competencia está presente, pero no representa una amenaza para la instalación de la Cafetería del Hospital un Canto a la Vida.

2.5.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes.

- Buena voluntad de los compradores de consumir productos sustitutos:
- El precio y desempeño de los sustitutos
- Los costos para cambiar los sustitutos
- Disponibilidad de sustitutos en el mercado.

**CUADRO N° 11
PRODUCTOS SUSTITUTOS**

FACTORES	CALIFICACIÓN	IMPACTO
Disponibilidad de sustitutos en el mercado.	2	MEDIO
Buena voluntad de los compradores de consumir productos sustitutos	2	MEDIO
El precio y desempeño de los sustitutos	3	MEDIO
Los costos para cambiar los sustitutos	3	MEDIO
PROMEDIO	2.5	MEDIO

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente esté continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Los productos que ofrecerá la cafetería, pueden ser sustituidos por ejemplo por: productos light, productos vegetarianos, o una línea de productos solo para diabéticos.

Pero de acuerdo al análisis realizado podemos decir que tiene un impacto medio ya que la barrera principal, es que los costos que se deben incurrir son elevados además de que para el sector que está dirigida la cafetería difícilmente se adaptara a este tipo de productos.

Además que los precios se deberían elevar debido a que los sustitutos generalmente son productos que son importados, y debido a esto el producto que se ofrecerá también tendrá un valor más elevado que el normal.

2.5.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

- Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.
- Corporación Favorita C.A.: Es la cadena de supermercados más grande y conocida en las ciudades de Ecuador. Actualmente con 29 locales en el país. El eslogan utilizado por la cadena es "El placer de comprar". Dentro del cual está la cadena de supermercados populares AKI, que cuenta con 20 locales a nivel nacional.



- Supermercado Santa María. Cadena de supermercados populares que cuenta con más de 10 locales en Quito. Se caracteriza por sus precios, calidad en productos y descuentos.

**CUADRO N° 12
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES**

FACTORES	AKI	SANTA MARIA	SUPERMAXI
Concentración de proveedores	3	3	3
Poder de la marca	3	4	5
Rentabilidad de los proveedores	3	3	4
Nivel actual de calidad y servicio	3	4	5
La cafetería no significa un grupo importante de clientes para los proveedores	3	3	4
Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes.	4	4	4
PROMEDIO	3.2	3.5	4.2

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

**CUADRO N° 13
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES**

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES		
FACTORES	CALIFICACION	IMPACTO
Numero de proveedores	3	MEDIO
Costo por cambio de proveedor	3	MEDIO
Importancia del sector para los proveedores	3	MEDIO
Barreras de salida	3	MEDIO
PROMEDIO	3	MEDIO

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

En la última década las cadenas de supermercados populares comenzaron a aparecer y a crecer en todo el país; los líderes en el segmento son Akí, Santa María, Almacenes Tía.

De acuerdo al análisis realizado se puede ver que la calificación más alta tiene Supermaxi, lo cual se evidencia debido a la oferta de productos y servicios de óptima calidad, ya que brinda una excelente atención y sobre todo los precios que ofrecen son justos.

2.5.6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias

**CUADRO N° 14
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

FACTORES	CALIFICACIÓN	IMPACTO
Concentración de clientes	3	MEDIO
Calidad vs. Satisfacción del cliente	4	ALTO
Rentabilidad de los clientes	3	MEDIO
Nivel actual de calidad y servicio	3	MEDIO
Es fácil que los clientes cambien a su proveedor	3	MEDIO
PROMEDIO	3.2	MEDIO

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

El poder de negociación de los clientes evidencia un impacto medio, para lo cual se debería aplicar estrategias que se enfoquen en la calidad de los productos y en la satisfacción del cliente.

2.5.7. EVALUACIÓN DEL MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS RESPECTO DEL NEGOCIO.

Para determinar el nivel de barreras competitivas que el mercado del servicio de cafetería presenta se establecen los siguientes rangos:

**CUADRO N° 15
INTENSIDAD COMPETITIVA**

SÍNTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR				
Muy Débil (5 a 8)	Débil (8,1 a 12)	Mediana (12,1 a 17)	Fuerte (17,1 a 21)	Muy Fuerte (21,1 a 25)

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

La sumatoria de los promedios obtenidos en la evaluación de cada una de las fuerzas indica la intensidad competitiva del sector y el nivel de barreras de entrada para el servicio de cafetería.

**CUADRO N° 16
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DIAMANTE**

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	EVALUACIÓN
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2.57
Rivalidad entre competidores actuales	2.25
Amenazas de servicios sustitutos	2.5
Poder de negociación de los proveedores	3
Poder negociación de los clientes	3.2
TOTAL	13.52

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

La evaluación obtenida es de 13.52 sobre 25 lo que evidencia que el mercado se encuentra en un rango de intensidad competitiva medio, lo que en conclusión identifica un escenario con barreras de entrada débiles, para el servicio de cafetería, además que los competidores actuales no representan una amenaza para entrar al mercado.

Es por esto que se deben tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- ✓ **Segmentar la oferta en productos-mercados**
- ✓ **Establecer, si es posible, barreras de entrada para los nuevos competidores**
 - Canales de distribución
 - Patentes
 - Economías de escala
- ✓ **Buscar la colaboración con los proveedores**
 - Para obtener suministros más baratos, de mejor calidad y mejor servidos
 - Concéntrese en los que la empresa necesita
 - prescindir de los que no colaboran
- ✓ **Concéntrese en segmentos mercado cuyos clientes sean fieles**
 - Fomente su fidelidad
 - Cree costes de cambio
- ✓ **Permanecer alerta a la aparición de productos sustitutivos para ofrecerlos antes que la competencia**

2.6. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas.

Amenazas. Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Oportunidades. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.⁴³

CUADRO N° 17 ANÁLISIS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

⁴³ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>

ANÁLISIS EXTERNO MACRO AMBIENTE		
INFLACION	O	A
Porcentaje menor al 5 % anual	x	
Tendencia a estabilizarse la economía	x	
TASAS DE INTERES		
Bajas tasas de interés favorables para el crédito por parte del BNF	x	
Tasas de interés altas en la banca privada		x
PRODUCTO INTERNO BRUTO		
Bajo crecimiento del PIB a causa de los bajos precios del petróleo		x
Favorable crecimiento del PIB debido a medidas económicas tomadas por el gobierno	x	
TECNOLOGÍA		
Mejoramiento de las Tecnologías para negocios, como cafeterías.	x	
Poca inversión frene el desarrollo tecnológico		x
FACTOR SOCIAL		
Trabajo conjunto entre gobierno y empresas para combatir el desempleo	x	
Aumento de los niveles de desempleo debido a las políticas de Gobierno y crisis mundial		x
FACTOR POLITICO		
Inestabilidad política en los últimos gobiernos		x
Estabilidad en el nuevo gobierno	x	
FACTOR AMBIENTAL		
Daños y contaminación del medio ambiente por el mal manejo de los desechos		x

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

De acuerdo al cuadro N° 17 se puede decir que la cafetería será un negocio que según el análisis del macro ambiente se establecerá con un mayor porcentaje de

oportunidades ya que se encuentra favorecido por las políticas que se están estableciendo en el país, y el apoyo que brinda el gobierno para incentivar el crecimiento del sector de la micro empresa.

2.6. 1. OPORTUNIDADES

Las oportunidades que se pueden destacar que existen para la Cafetería son:

- ✓ El crecimiento y desarrollo del Hospital un Canto a la Vida
- ✓ Aprovechar la habilitación total de Hospital.
- ✓ Mayor afluencia de gente.
- ✓ La calidad de las cafeterías de la competencia es baja.
- ✓ Apoyo por parte de las instituciones públicas que apoyan y financian el proyecto.
- ✓ Introducir nuevos productos que marquen la diferencia con la competencia.

2.6.2. AMENAZAS.

Las principales amenazas que enfrentaría la Cafetería serán:

- ✓ Crecimiento de cafeterías y restaurantes a los alrededores del Hospital
- ✓ Aumento de competencia que puede ofrecer precios más bajos.
- ✓ Crecimiento acelerado del mercado de cafeterías en el sur de Quito.
- ✓ Lanzamiento de un nuevo producto al mercado por parte de la competencia.
- ✓ Mala ubicación de las instalaciones que servirán para el funcionamiento de la cafetería.
- ✓ Retraso en la tramitación de los respectivos permisos de funcionamiento para la Cafetería.
- ✓ Ingreso de nuevos competidores con mayor poder económico.

CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO

3.- ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad del mercado de una actividad económica.⁴⁴

La realización del estudio de mercado proporcionará información sobre los clientes, la competencia, las prácticas habituales de trabajo en el sector, etc. Estos datos le serán de mucha utilidad para evitar errores y demostrar la factibilidad del proyecto.

3.1.- OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL MERCADO

3.1.1.- OBJETIVO GENERAL

Determinar las características del mercado que influirán en la creación de la microempresa de cafetería, para comprender la situación y necesidades del mercado, para poder enfocar el mercado del negocio y tener mejores probabilidades de éxito.

3.1.2.- OBJETIVO ESPECÍFICO

- Determinar la demanda del mercado dirigido al sector de cafetería.
- Determinar la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el servicio de cafetería en el Hospital un Canto a la Vida, y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.
- Establecer las características del servicio de cafetería de acuerdo a los deseos del cliente.
- Conocer el tipo de clientes que se interesen en el servicio de cafetería, para poder orientar la producción del negocio.

3.1.3.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Universo: es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación.⁴⁵

El universo de la micro empresa de servicio de cafetería está compuesto por toda la población del Hospital un Canto a la Vida, que se encuentra ubicado en el Sur de Quito, de acuerdo al gráfico N° 7 del capítulo II, además de los 330 trabajadores del Hospital.

Segmentación del universo

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable.⁴⁶

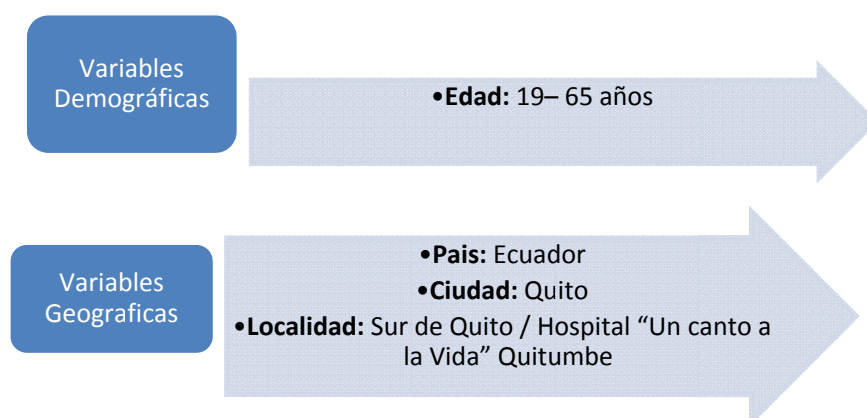
⁴⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado

⁴⁵ <http://aldocgh.tripod.com/>

Para definir a que segmento se encuentra dirigido el servicio de cafetería se ha tomado en cuenta a los pacientes y visitantes que tiene el hospital, además de los trabajadores que tiene mismo.

A continuación se presentan los principales criterios y variables habitualmente utilizados en la segmentación de mercados:

CUADRO N° 18 SEGMENTACIÓN DE MERCADO



FUENTE: INEC
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

El segmento que se tomo en cuenta para el mercado de la cafetería se encuentra los siguientes:

Pacientes y visitantes del Hospital = 44.674 personas en el año 2009. Además de los trabajadores del Hospital los cuales son 330 personas.

Para realizar los criterios de segmentación se restó a las personas que están dentro del rango de indigencia y pobreza. Para lo cual se utiliza el siguiente cuadro:

CUADRO N° 19 PORCENTAJE DE HOGARES SEGÚN CLASES SOCIALES

⁴⁶ <http://www.monografias.com/trabajos22/estudio-de-mercado/estudio-de-mercado.shtml>

ESTRATO	% en MCI	CLASE SOCIAL	NIVEL	%
1	2,2	ALTO – ALTO	ALTO	11,3
2	9,1	ALTO – MEDIO		
3	14,7	MEDIO – ALTO	MEDIO	59,4
4	19,6	MEDIO - MEDIO		
5	25,1	MEDIO - BAJO		
6	19	BAJO - MEDIO	BAJO	29,3
7	10,3	BAJO - BAJO		
TOTAL	100			100

FUENTE: INEC
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Según el cuadro N° 19 se determina que los estratos 6 y 7 presentan una alta composición de hogares con baja educación, con ocupaciones no especializadas o sin ingresos estables y constituyen el nivel “bajo”, que se representa con el 29.3% del total de la población. Este tipo de población se excluye debido a que no posee los suficientes medios para acceder al servicio de cafetería del Hospital.

3.1.3.1.- FÓRMULA PARA DETERMINAR EL UNIVERSO:

Población del Hospital un Canto a la Vida – Incidencia de Pobreza = Universo

$$44.674 - 13082 = 31.592$$

A este universo se le debe adicionar los trabajadores del Hospital que son:

Trabajadores: 330 personas.

El Universo total sería de: 31.922

3.1.3.2.- CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para realizar el cálculo de la muestra debemos tomar en cuenta los siguientes términos:

Muestra: es a subconjunto de la población. Típicamente, la población es muy grande, haciendo un censo de todos los valores en la población impráctica o imposible. La muestra representa un subconjunto del tamaño manejable.⁴⁷

Población: es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.⁴⁸

FÓRMULA:

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

DONDE:

- n= Tamaño de la muestra
- Z²= Nivel de Confianza (90% = 1.645)
- N= Tamaño del Universo
- p = Probabilidad éxito (p = 0.50)
- q = Probabilidad fracaso (q = 0.50)
- e= error (10%)

$$n = \frac{1.645^2 * 31.922 * (0.50 * 0.50)}{(0.50 * 0.50) (1.645)^2 + (31.922 - 1) 0.10^2}$$

$$n = \frac{2.71 * 7980.5}{0.6775 + 319.21}$$

$$n = \frac{21627.16}{319.89}$$

n = 67.6 \rightarrow **68 Encuestas**

⁴⁷ [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Sample_\(statistics\)](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Sample_(statistics))

⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n_estad%C3%ADstica

- De acuerdo con los cálculos realizados se obtuvo un total de 68 encuestas que se deben realizar.

3.2.- DISEÑO DE ENCUESTAS

Método de Encuestas.- Es una técnica destinada a obtener Información sobre la preferencia del Consumidor en relación a un determinado producto no tradicional (nuevo) o de un producto que existe en el Mercado, pero del cual no se tiene Información estadística alguna.⁴⁹

Objetivos de la encuesta

- Determinar los gustos y preferencias de los clientes que acuden diariamente al hospital.
- Determinar los horarios de atención que tendrá la cafetería.
- Establecer los precios que estarían dispuestos a pagar por los servicios que se brinden en la Cafetería.

Para la aplicación de la siguiente encuesta se ha tomado en cuenta los siguientes puntos:

La Encuesta directa: Es aquella que se efectúa de manera directa al potencial Consumidor. El proceso se inicia cuando el Encuestador se dirige al Consumidor para formularle preguntas, utilizando para ello cuestionarios especialmente diseñados.⁵⁰

La encuesta directa es la más usada en la práctica. Consiste en una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada. Así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas.

Sin embargo, sus inconvenientes son elevados coste, laboriosidad y duración, y el riesgo de influir en las respuestas por el entrevistador.

Tomando en cuenta estos puntos se procedió a la elaboración del cuestionario, que fue el medio que se aplicó para aclarar dudas sobre los consumidores de la Cafetería.

Para realizar las encuestas se siguió el siguiente cronograma:

⁴⁹ <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>

⁵⁰ <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>

**CUADRO N° 20
CRONOGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS**

ACTIVIDAD	JUNIO 2010				
	LUNES 14	MARTES 15	MIÉRCOLES 16	JUEVES 17	VIERNES 18
Aplicación de 70 encuestas	15	12	13	15	15
	LUNES 21	MARTES 22			
Aplicación 18 encuestas	10	8			
TOTAL = 137	Encuestas realizadas				

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

HORARIO: 8:00 am a 12:00

LUGAR: Hospital un Canto a la Vida

Para la aplicación de la encuestas se lo realizo en el lapso de 7 días laborables de 8:00 am a 12:00 del medio día, este horario fue escogido debido a que la concurrencia de gente es mayor en la mañana.

El tiempo que llevo la realización de las encuestas fue aproximadamente de 5 minutos por encuesta.

DISEÑO DE CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

ENCUESTA PARA LA INSTALACION DE LA CAFETERIA

La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes. Por favor conteste con sinceridad y de manera concreta. GRACIAS

1.- Cuántas veces al mes acude usted al Hospital?

- a) 1 -2
- b) 2- 3
- c) 3- 4
- d) Mas

2.- Cuándo usted acude a un Hospital con qué frecuencia consume alimentos en la cafetería?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

3.- Cuando usted acude al Hospital va:

- a) Solo
- b) Acompañado

4.- Mientras esta en el Hospital acudiría a la cafetería?

- a) Si
- b) No

5.- Qué productos le gustaría consumir en la cafetería, señale al menos dos?

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| a) Frutas <input type="checkbox"/> | d) Snaks <input type="checkbox"/> |
| b) Bebidas <input type="checkbox"/> | e) Bocaditos <input type="checkbox"/> |
| c) Sanduches <input type="checkbox"/> | f) Otros..... |

6.- Qué bebidas le gustaría consumir?

- | | |
|--|--|
| a) Bebidas embotelladas <input type="checkbox"/> | e) Café <input type="checkbox"/> |
| b) Jugos naturales <input type="checkbox"/> | f) Te <input type="checkbox"/> |
| c) Yogurt <input type="checkbox"/> | g) Aguas aromáticas <input type="checkbox"/> |
| d) Batidos <input type="checkbox"/> | h) Otros..... <input type="checkbox"/> |

7.- Adicional a los productos mencionados que le gustaría que se le ofrezca?

.....
8.- Hasta cuánto estaría dispuesto a consumir en la cafetería por persona?

- a) 0.50 - 1.50
- b) 1.51 – 2.50
- c) 2.51 – 3.50
- d) 3.50 en adelante

9.- Al momento de comprar en la cafetería qué alternativa escogería usted:

- a) Precios bajos sacrificando en parte la calidad
- b) Precios más altos por más calidad.

10.- Le gustaría obtener una tarjeta de descuento permanente para los consumos que realice en la cafetería?

- a) SI
- b) NO

11.- En qué horario le gustaría que funcione la cafetería?

- a) Mañana
- b) Tarde
- c) Todo el día

3.3.- ESTUDIO DE LA DEMANDA

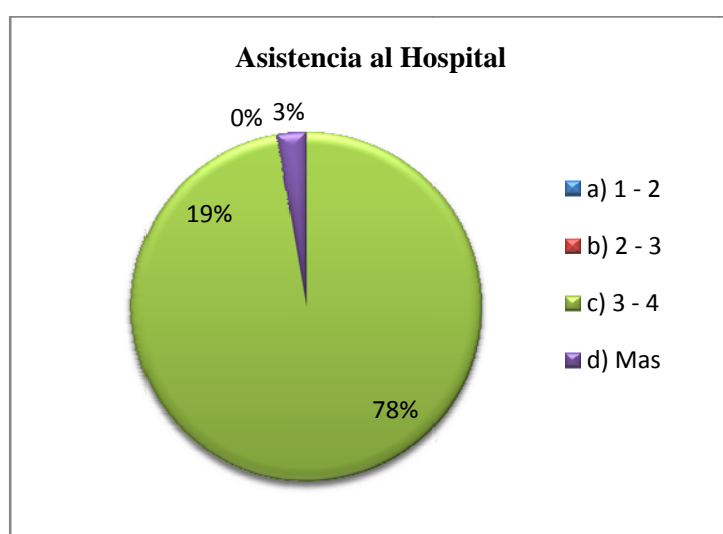
En base a las encuestas realizadas que se aplico a 68 cuestionarios al personal del Hospital y a las personas que acuden al mismo, los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

1.- Cuántas veces al mes acude usted al Hospital?

Objetivo de la pregunta:

- Conocer con qué frecuencia asisten los pacientes al hospital.

GRÁFICO N° 9



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

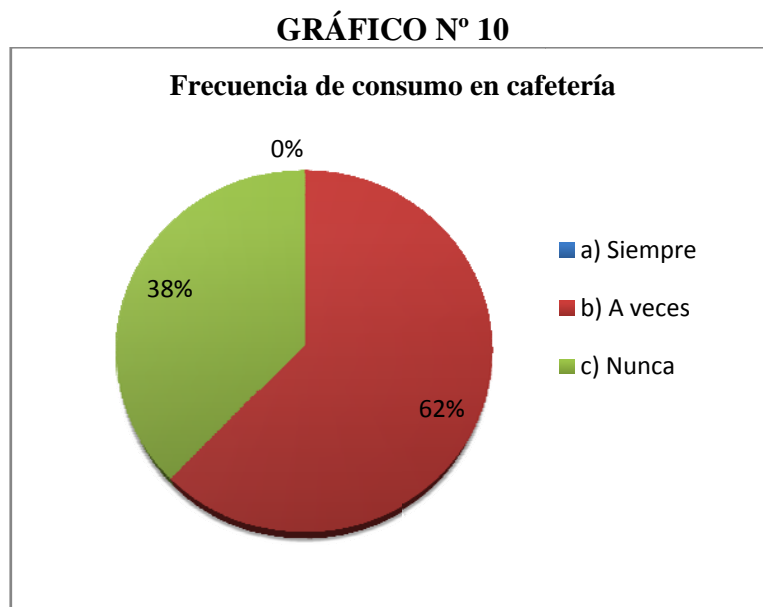
INTERPRETACIÓN

De acuerdo al resultado obtenido se pudo determinar que 78% de las personas encuestadas acuden al Hospital un Canto a la Vida de una a dos veces al mes. Mientras que el 19% de dos a tres veces al mes, y con solo un 3% las personas acuden al Hospital más de 4 ocasiones al mes. Lo cual nos demuestra que la concurrencia de personas al Hospital no es masiva pero si hay gente que acude con frecuencia, y se incrementará la asistencia debido a que el Hospital empezará a funcionar en su totalidad a partir del mes de Noviembre.

2.- Cuándo usted acude a un Hospital con qué frecuencia consume alimentos en la cafetería?

Objetivo de la pregunta:

- Conocer el nivel de consumo en cafeterías de Hospitales.



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

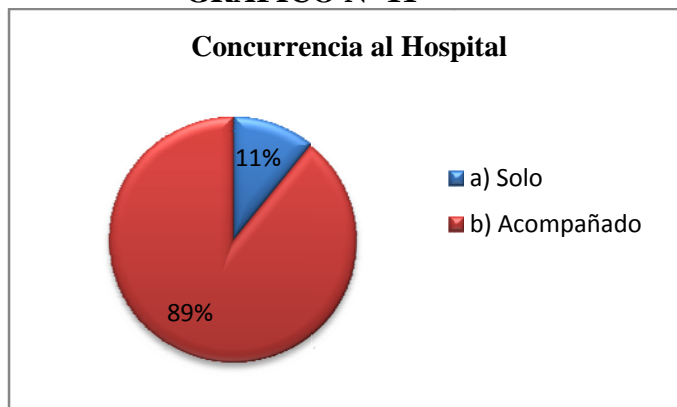
Los resultados que se pueden observar son: que el 62% de los pacientes acuden de ocasionalmente a las cafeterías cuando asisten a un hospital, situación que representa una ventaja para la apertura de la cafetería, mientras que el 38% de los encuestados nunca asisten a las cafeterías debido a varios factores como por ejemplo precios, tiempo, calidad en los productos, los cual supieron explicar los encuestados.

3.- Cuándo usted acude al Hospital va:

Objetivo de la pregunta:

- Identificar cuantas personas acuden al hospital y si estas van solas o acompañadas.

GRÁFICO N° 11



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

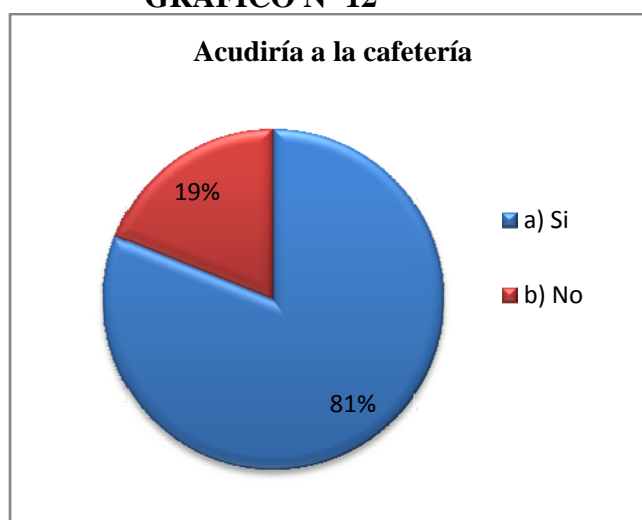
De acuerdo a los resultados obtenidos el 89% de las personas que acuden al Hospital van acompañadas, esto nos demuestra que se tiene un mayor número de futuros consumidores para la Cafetería, ya que no solo serán pacientes y personal del hospital, sino también sus acompañantes. Mientras que el 11% acude al Hospital solo.

4.- Mientras está en el Hospital acudiría a la cafetería?

Objetivo de la pregunta:

- Determinar el grado de aceptación de la instalación de la Cafetería en el Hospital.

GRÁFICO N° 12



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

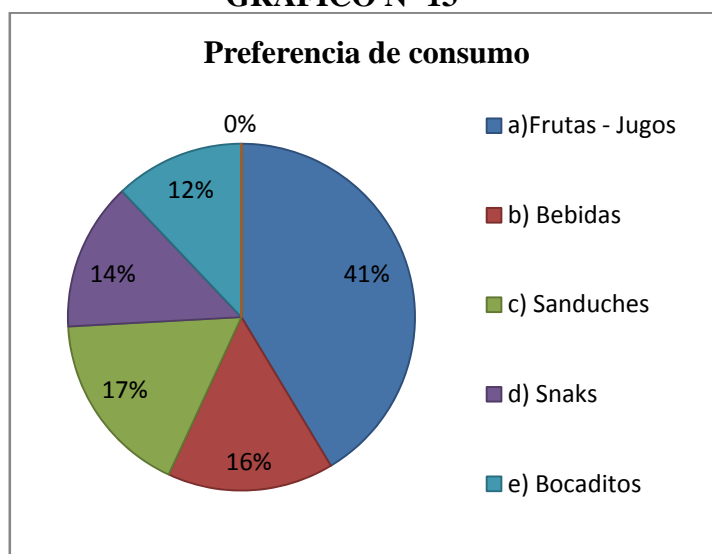
El 81% de las personas encuestadas respondieron que si consumirían en la cafetería, esto demuestra que la apertura de la Cafetería tendrá una gran aceptación por parte de las personas que acudan al Hospital, además que la instalación de la cafetería será beneficiosa para la Madres que participarán en el proyecto mencionado, ya que será la fuente de trabajo que les permita sustentar a sus hogares.

5.- Qué productos le gustaría consumir en la cafetería, señale al menos dos?

Objetivo de la pregunta:

- Determinar los tipos de productos que se deben poner a la venta en la tienda.

GRÁFICO N° 13



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

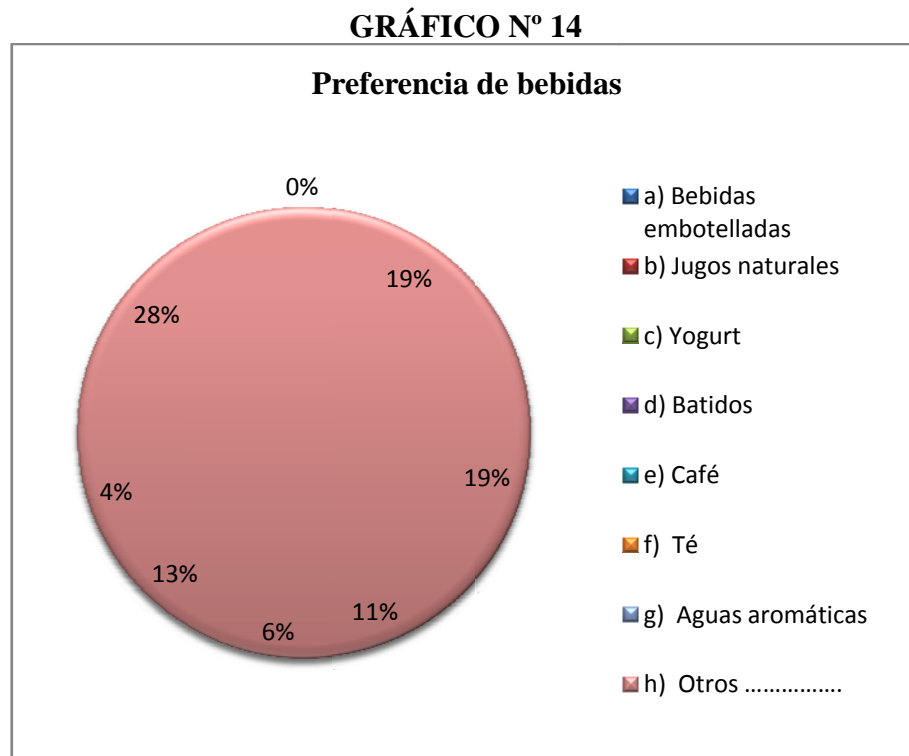
El 41% de la muestra consideran de suma importancia que se ofrezcan productos naturales entre los principales señalan jugos, frutas y batidos, el 17% de los encuestados piensa que sería bueno ofrecer sandwiches mientras que el 16% opina que también se debe ofrecer bebidas de todo tipo como café, aguas, colas entre otros, mientras el resto de la población con el 14% y 12% señalan que sería factible la

venta de bocaditos, snaks, entre otros. Lo cual indica que deberá considerarse ofrecer alimentos naturales y saludables.

6.- Qué bebidas le gustaría consumir?

Objetivo de la pregunta:

Determinar las preferencias de bebidas que los clientes solicitan.



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACION:

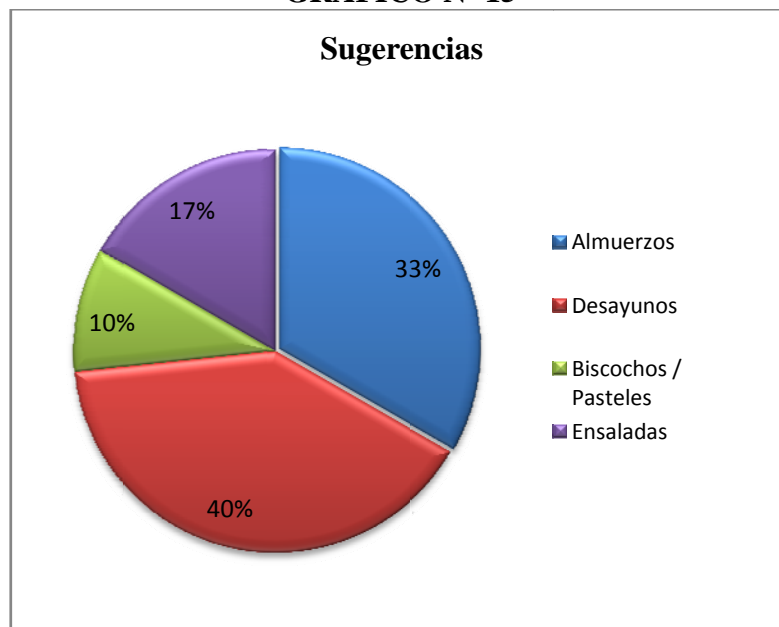
Como se observa en el gráfico se puede decir que la preferencia en bebidas es variada es así que de las personas encuestadas en un 28% prefiere aguas aromáticas, seguido de bebidas embotelladas y jugos naturales con el 19% respectivamente, además de que las personas señalan como otras opciones con el 13% café, 11% yogurt, 6% batidos, y por último con el 4% té, cabe recalcar que los encuestados opinan que dentro del Hospital se debe expender productos naturales que sean saludables.

7.- Adicional a los productos mencionados qué le gustaría que se le ofrezca?

Objetivo de la pregunta:

- Conocer las sugerencias que se consideran importantes.

GRÁFICO N° 15



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

El 40% de los encuestados sugiere que se ofrezcan desayunos ya que la mayoría de ellos acude al Hospital en horas de la mañana y además se encuentran en ayunas debido a exámenes, controles médicos, o simplemente no alcanzaron a desayunar en sus hogares.

Por otra parte el 33% de los encuestados sugieren que aparte de desayunos también se oferten almuerzos, ya que en varias ocasiones deben acudir al Hospital desde tempranas horas en la mañana y por motivos de tiempo deben permanecer hasta horas de la tarde, en donde se hace necesario encontrar un lugar donde almorzar, ya que por los alrededores del Hospital no existen restaurantes, ni cafetería cercanas.

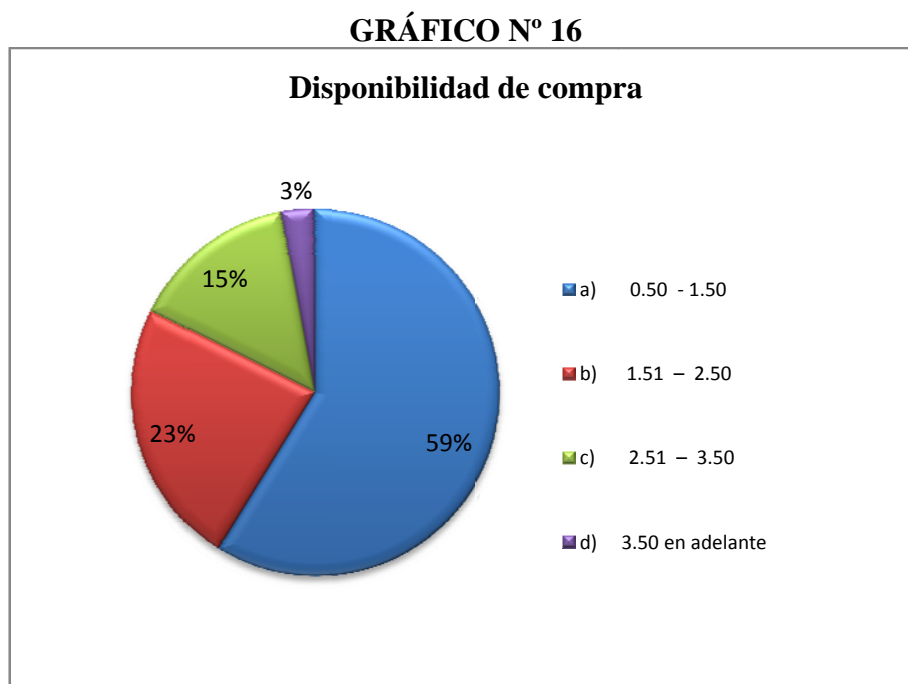
Además el 17% de las personas solicita que a parte de los platos mencionados anteriormente se venda ensaladas como son: ensaladas de frutas, ensaladas de vegetales, ya muchas personas prefieren productos sanos y frescos para consumir.

Por último con el 10% de encuestados sugieren que se ofrezca todo tipo de pasteles, pastas y biscochos, ya que lo encuentran agradable para el paladar y rápido de servir.

8.- Hasta cuánto estaría dispuesto a consumir en la cafetería?

Objetivo de la pregunta:

Determinar los precios que los clientes están dispuestos a consumir en la cafetería.



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

El 59% de los encuestados está dispuesto a consumir \$0.50 a \$1.50 dólares por persona en la cafetería, lo que demuestra que los precios no deberán ser elevados, mientras que el 23% está dispuesto a consumir de \$1.51 a \$2.50 dólares por persona. Es así que los precios deberán ser populares, lo cual quiere decir que deberán estar al alcance del bolsillo de los clientes, es importante tomar en cuenta que solo una persona pagaría hasta \$2.50 dólares, en caso de que se encuentre acompañada promedio gastarían \$5 dólares.

Por otro lado, con tan solo el 3% de los encuestados pagaría \$3.50 dólares por persona en adelante.

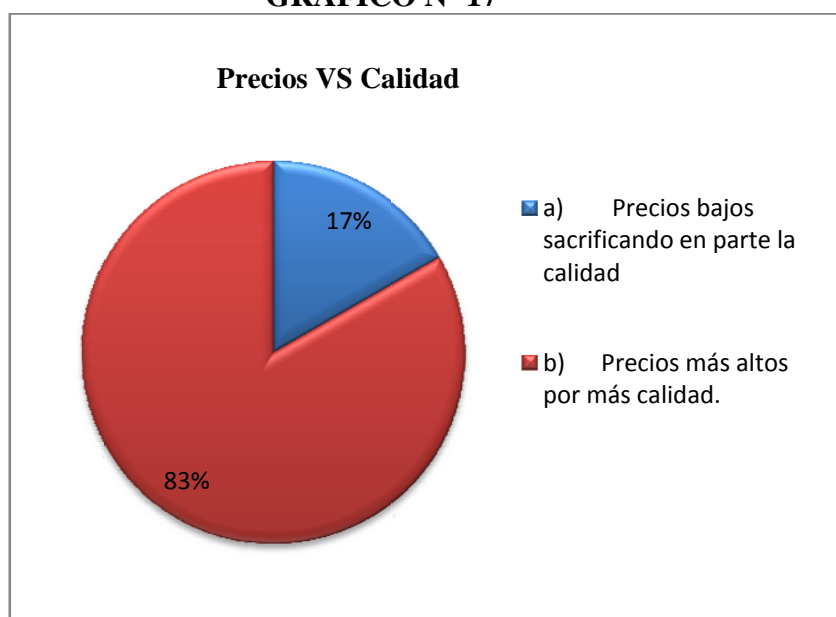
Se pudo observar, al momento de realizar las encuestas que las personas tienen buena predisposición de conocer y consumir en la cafetería, lo cual motiva al emprendimiento del negocio.

9.- Al momento de comprar en la cafetería qué alternativa usted escogería:

Objetivo de la pregunta:

Conocer cuáles son las preferencias que tienen entre precios y calidad.

GRÁFICO N° 17



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

El 83% de los encuestados prefiere precios más altos por una mejor calidad, lo cual nos demuestra que los clientes son exigentes ya que prefieren sacrificar la parte económica, pagar un poco más, con la condición de que se les ofrezca productos frescos y calidad, la cual debe satisfacer al cliente en el 100%, cabe recalcar que el servicio es importante para lograr cubrir las expectativas del cliente, un trato amable y cordial brindará la satisfacción necesaria al consumidor.

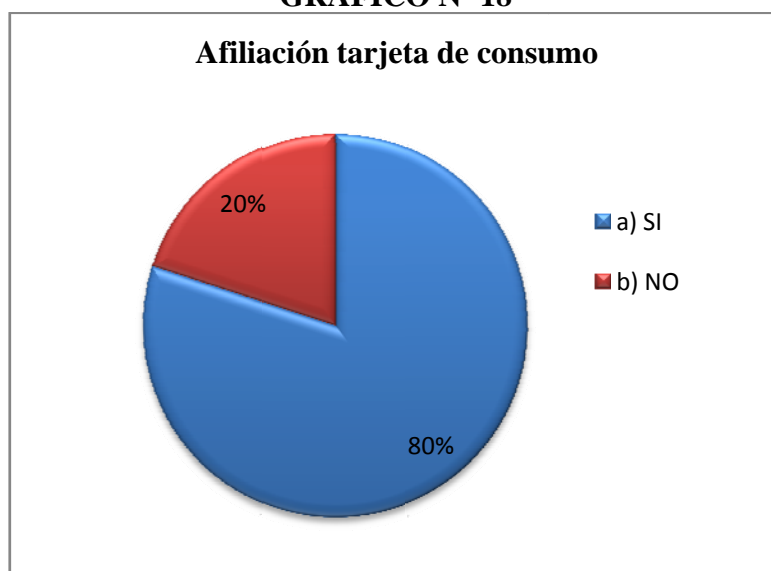
Por otra parte se observa que el 17% de los encuestados dice que prefiere sacrificar la calidad por precios más bajos ya que a ellos les interesa la economía de sus bolsillos.

10.- Le gustaría obtener una tarjeta de descuento permanente para los consumos que realice en la cafetería?

Objetivo de la pregunta:

Conocer si los clientes están dispuestos a aceptar una tarjeta de descuento para consumir en la cafetería.

GRÁFICO N° 18



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas realizadas se observa que el 80% de las personas están dispuestas a afiliarse a una tarjeta de descuento para los consumos que realice en la cafetería.

Es así que dicha tarjeta le servirá para acumular puntos, los cuales pueden ser canjeados por productos en la cafetería, además por cada \$5 de compras que realicen obtendrán un descuento adicional, estos beneficios no tendrán ningún recargo en la tarjeta ya que no tendrá costo de expedición ni de mantenimiento.

11.- En que horario le gustaría que funcione la cafetería?

Objetivo de la pregunta:

- Establecer los horarios en los que la cafetería atenderá a los clientes.

GRÁFICO N° 19



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

INTERPRETACIÓN

EL 90% de las personas encuestadas sugiere que la cafetería debería atender durante todo el día, ya que el Hospital muy pronto atenderá las 24 horas del día, para lo cual se establecerán horarios rotativos, los cuales tendrán dos jornadas, en el día y en la noche además que se incluirán los días sábados. De esta manera se pretende cubrir con la demanda que existe en el Hospital.

3.4.- ESTUDIO DE LA OFERTA.

Oferta: se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas para comparar lo que sea, en un determinado momento.⁵¹

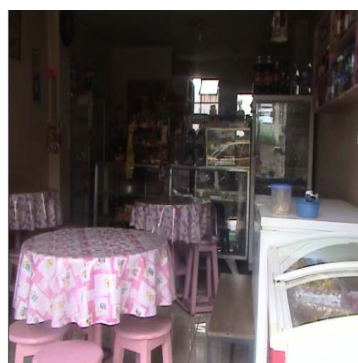
Para poder superar a la competencia, es necesario conocer quiénes son los competidores y lo que la misma se encuentra haciendo.

⁵¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>

El objetivo de analizar a la competencia es conocer y analizar los puntos débiles de la competencia y así obtener las principales estrategias de ellos y poder tomarlas como referencia para la cafetería.

Como se menciona en el capítulo II existen varios negocios a los alrededores de Hospital estos se encuentran ubicados en la Av. Moran Valverde, dichos negocios principalmente están dedicados a la venta de comida rápida, bares, papelerías, centros de cómputo, discotecas, tiendas de abarrotes, cabe recalcar que hay pocos negocios de restaurantes y cafeterías, es así que se identificaron los principales competidores que son:

GRÁFICO N° 20 COMPETIDOR 1



NOMBRE	LOCALIZACION
CAFETERIA GABYANI	AV. MORAN VALVERDE

**GRÁFICO N° 21
COMPETIDOR 2**



NOMBRE	LOCALIZACION
EINSTEIN CAFETERÍA MINIMARKET	AV. MORAN VALVERDE

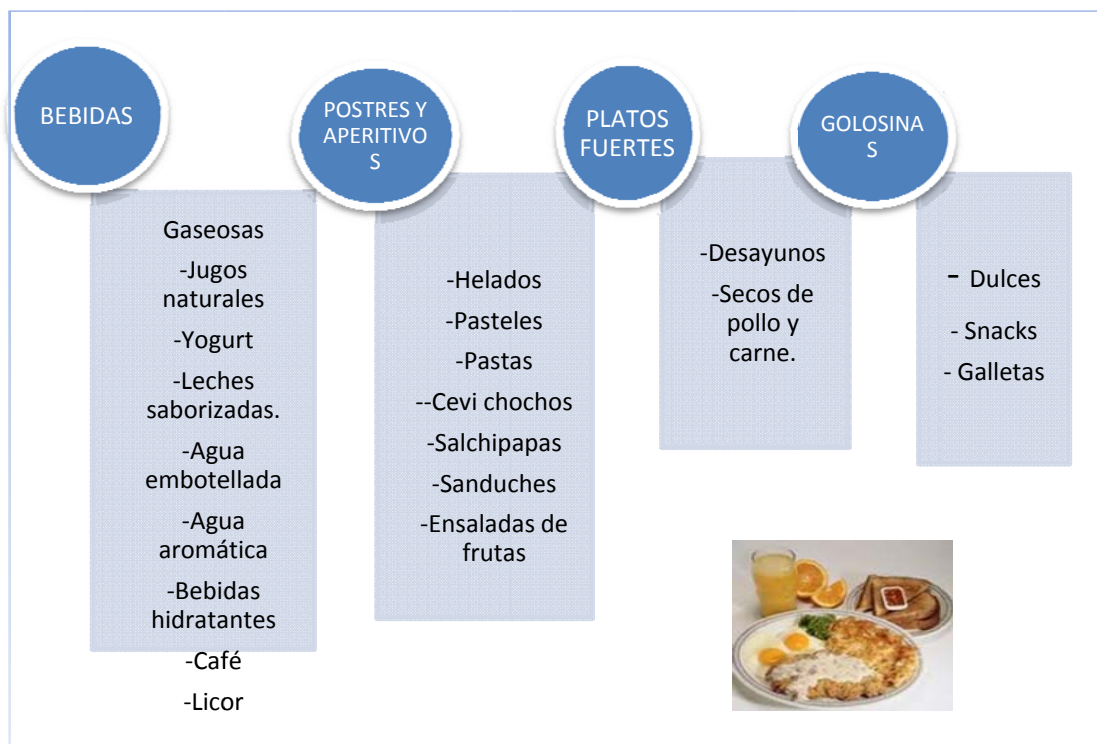
**GRÁFICO N° 22
COMPETIDOR 3**



NOMBRE	LOCALIZACION
CAMPUS SUR	AV. MORAN VALVERDE

Se puede decir que la competencia posee variedad en productos y marcas en los productos que ofrecen. A continuación se detallan el portafolio de productos que la competencia posee:

**CUADRO N° 21
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
DE LA COMPETENCIA**



FUENTE: ANALISIS COMPETENCIA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se puede observar en el Cuadro N° 21 el portafolio de productos de la competencia posee variedad en marcas, pero carece de variedad de productos ya que tiene por ejemplo agua en botella de dos o tres marcas y así en la mayoría de las bebidas.

Dichos productos no cumplen con las expectativas de todos los clientes ya que es necesario opciones que estén de acuerdo a las necesidades de los consumidores y no de acuerdo a lo que la competencia cree que es bueno ofertar.

A continuación se desarrollará el análisis de los precios de los productos oferta la competencia:

CUADRO N° 22
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

CAFETERIA GBIANY	
PRODUCTO	PRECIO
CAFÉ	
• Café con sanduche de queso / mortadela.	\$ 0.60
• Café en leche con sanduche	\$0.70
• Chocolate	\$0.80
• Aguas aromáticas	\$0.30
DESAYUNOS	
• Desayuno completo (café, sanduche, arroz, huevos, jugo)	\$2.25
• Desayuno especial (café, sanduche, arroz, jugo)	\$1.85
• Desayuno Gbiany (café, sanduche, huevos, jugo)	\$1.40
POSTRES	
• Pastel (con cola, gelatina)	\$0.60
• Frutillas con crema	\$0.70
• Yogurt con futas	\$0.50
• Ensaladas de frutas	\$1.00
• Helados / tulipán / cono / vaso	\$1.00
• Cevi chocos	\$0.50
SECOS	
• Secos de pollo / carne	\$1.25
• Arroz con pollo	\$1.25
BATIDOS	
• Mora	
• Frutilla	\$0.70
• Coco	\$0.70
• Guanábana	\$0.70
BEBIDAS VARIAS	
• Gaseosas	
• Agua mineral	\$0.45
• Limonada	\$0.40
	\$0.40

FUENTE: ANALISIS COMPETENCIA

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

CUADRO N° 23
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

EINSTEIN CAFETERÍA	
PRODUCTO	PRECIO
SANDUCHES	
<ul style="list-style-type: none"> • Sanduche mixto (queso / mortadela). • Sanduche triple (jamón, mortadela, salami) • Sanduche triple 2 (queso sandwichero, jamón, mortadela) 	<p>\$1</p> <p>\$1.25</p> <p>\$1.50</p>
DESAYUNOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno (café, sanduche, huevos, jugo) 	<p>\$1.40</p>
POSTRES	
<ul style="list-style-type: none"> • Helados tulipán / cono / vaso • Galletas 	<p>\$1.00</p> <p>\$0.40</p>
BEBIDAS VARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Gaseosas • Agua mineral • Limonada • Bebidas energizante 	<p>\$0.45</p> <p>\$0.40</p> <p>\$0.40</p> <p>\$1.00</p>

FUENTE: ANALISIS COMPETENCIA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

CUADRO N° 24
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

CAFETERIA CAMPUS SUR	
PRODUCTO	PRECIO
CAFÉ	
<ul style="list-style-type: none"> • Café con sanduche de queso / mortadela. • Café en leche con sanduche • Aguas aromáticas 	<p>\$ 0.60</p> <p>\$0.70</p> <p>\$0.30</p>
DESAYUNOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno completo (café, sanduche, arroz, huevos, jugo) • Desayuno especial (café, sanduche, arroz, jugo) 	<p>\$1.40</p> <p>\$1.25</p>
POSTRES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ensaladas de frutas • Helados / 	<p>\$1</p> <p>\$0.50</p>
SECOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Secos de pollo / carne 	<p>\$1.25</p>
BEBIDAS VARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Gaseosas • Agua mineral • Limonada 	<p>\$0.45</p> <p>\$0.40</p> <p>\$0.40</p>

FUENTE: ANALISIS DE COMPETENCIA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se puede observar en los cuadros, la competencia posee poca variedad en sus productos, se podría decir que la Cafetería Gabiany es el negocio que ofrece una cartera de productos más variada. Hay que añadir que todos los negocios ofrecen una gran gama de:

- Golosinas: chicles, chupetes, caramelos de diferentes marcas
- Snacks: cachitos, papas fritas, doritos, chifles
- Galletas: de sal y de dulce de diferentes marcas
- Licor: los productos más vendidos cerveza, vino.

En estos productos se puede decir que los precios son iguales para todos los negocios que se están analizando.

A continuación se realiza un cuadro resumen, en el cual se puede ver los factores posee la competencia, entre los cuales se analizará: ubicación, servicio, calidad del producto y variedad, la apariencia del local.

CUADRO N° 25
RESUMEN DE FACTORES DE LA COMPETENCIA

UBICACION	<ul style="list-style-type: none"> •Posee fácil acceso, visibilidad ya que se encuentran en la avenida principal. Pero los locales se encuentran ubicados uno a lado del otro.
APARIENCIA / CONFORT	<ul style="list-style-type: none"> •Apariencia exterior e interior poco llamativa •Ambiente: poco confortable debido al ruido de los carros. •Limpieza : es buena, pero falta aseo ya que una cafeteria debe ser impecable.
MENU	<ul style="list-style-type: none"> • - Variedad en los productos que oferta, de diferentes marcas. •Precios cómodos, se encuentran en un rango de \$0.50 - \$2.
Calidad de los Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • - Generalmente la comida es fresca, echa el mismo día en que se la vende -La presentacion de los productos es rustica, en bajilla de porcelana, y utensillos de plástico. -Las porciones son medianas, se las consideran normales.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> •Dias de atencion generalmente son de lunes a sabado, en el horario de 9am a 21:00 pom. •El servicio que brindan es rapido, el local es atendido por una o dos personas maximo. Calidad del servicio regular Los servicios adicionales son: Karaoke
Información general	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente las personas que asiste son jovenes estudiantes de ingresos bajos. •La posibilidad de que los negocios crezcan es dificil debido al espacio fisico. •Publicidad y métodos de promoción son poco utilizados

FUENTE: ANALISIS DE COMPETENCIA

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se puede observar en el cuadro N° 25, los negocios analizados son competidores medios, ya que dichos locales se encuentran ubicados a varias cuadras del Hospital un Canto a la Vida, específicamente en la Av. Moran Valverde, lo cual no representa una amenaza para la cafetería, ya que esta se instalará dentro del Hospital.

Estos negocios están dirigidos a al segmento joven del mercado, quienes se encuentran en un rango entre los 18 – 25 años de edad, los cuales prefieren comida rápida, de bajos costos, sin importar la calidad del producto y servicio.

La competencia se encuentra ubicada en un lugar comercial, debido a que existe mayor concurrencia de gente, debido a la Universidad y Colegios que se encuentran alrededor.

Estos negocios se los consideran competidores indirectos, ya que aparte de prestar los servicios de una cafetería, también funcionan como bares, ya que expenden cerveza, vino, entre otro tipo de licores, productos que son vendidos en mayores cantidades que los productos de la cafetería. Motivo por el cual no se puede tomar en cuenta como competencia potencial ya que cambia el enfoque de cafetería, como anteriormente se lo menciono.

Es importante señalar que el tamaño de la competencia es pequeño, primeramente a la infraestructura, ya que cuentan con un pequeño espacio físico que mide aproximadamente $10\text{m}^2 * 15\text{m}^2$, el cual es distribuido;

- En la parte posterior del local se encuentra la cocina, la cual posee una estufa de dos quemadores, una refrigeradora pequeña, y un pequeño lava platos.
- Al lado izquierdo se encuentra el baño.
- En la parte central del local se encuentran unas vitrinas, donde están expuestos los productos.
- Y por ultimo en la parte central del local se encuentra instaladas unas 3 mesas, las cuales tienen capacidad para unas 5 personas por mesa.

GRAFICO N° 23 INSTALACIONES DE LA COMPETENCIA



**FUENTE: ANALISIS DE COMPETENCIA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS**

3.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda se la realizó a partir del periodo 2008 -2009, debido a que el Hospital abrió las puertas al público a finales del año 2007.

CUADRO N° 26 VARIACION DE LA DEMANDA

AÑO	N° PERSONAS	% VARIACION
2008	26.952	
2009	44.674	65,75

**FUENTE: DATOS ESTADISTICOS HOSPITAL PADRE CAROLLO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS**

Como se observa en el Cuadro N° 26, el incremento de personas en el Hospital ha sido del 65% lo cual significa que pese a que el Hospital funcionaba solo con consulta externa y los departamentos administrativos, su demanda se incrementó considerablemente.

3.6. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Demanda insatisfecha: Se produce cuando la demanda planeada, en términos reales, supera a la oferta planeada y, por lo tanto, no puede hacerse compra efectiva de bienes y servicios. (Lo producido no alcanza a satisfacer el mercado).

52

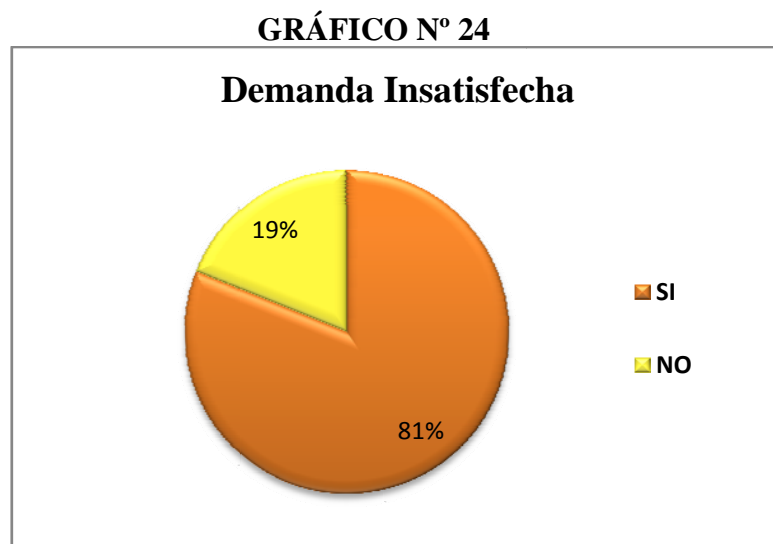
Para determinar la Demanda Insatisfecha se puede aplicar un método, el cual consiste en realizar una encuesta basada en una pregunta acerca de la asistencia o no de ciertas personas al Hospital, ya que es muy complejo obtener información de este tipo.

Es así que se procedió a realizar una pregunta a un grupo de personas, las cuales fueron escogidas aleatoriamente, dicha encuesta fue realizada a 60 personas, en el sector Sur de Quito, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

¿Cuándo usted ha asistido a un hospital ha consumido productos en la cafetería?

Objetivo de la pregunta:

- Determinar la demanda insatisfecha que existe para la cafetería.



FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

⁵² http://www.slideshare.net/blanca_garcia/analisis-de-la-demanda

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta realizada se puede determinar que el 19% de las personas nunca ha asistido a la cafetería de un Hospital, mientras que el 81%, si ha consumido productos en las cafeterías de los hospitales a los que ha asistido.

Es así que se puede ver que la Demanda Insatisfecha corresponde al 19% del total de los encuestados, además se demuestra que a este porcentaje deberán enfocarse las estrategias que permitirán obtener la atención de los clientes y sobretodo convencerlos a consumir los productos que se ofrecerán en la cafetería.

CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

4. DETERMINACION DE FACTIBILIDADES

OBJETIVO

Determinar de manera óptima la integración de todas las áreas y subsistemas de la empresa mediante la optimización de recursos, brindando así un servicio y productos de calidad a los futuros clientes.

4.1. FACTIBILIDAD LEGAL

El estudio de viabilidad legal debe informar si la legalidad vigente permite, o más bien no impide la realización del proyecto empresarial. Este estudio de viabilidad, en lo posible debe ser efectuado por expertos. En algunos casos y para tener una idea preliminar sobre la viabilidad legal del proyecto, puede consultarse a organismos relacionados con las actividades que serán desarrolladas en el mismo.

4.1.1. OBJETIVO: Determinar la viabilidad para constituir la microempresa.

4.1.2. ESTRATEGIA:

- Investigación de requisitos para la constitución de la empresa.

4.1.3. ANTECEDENTES

Convenio de cooperación entre el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS y la "Fundación Tierra Nueva"

En la ciudad de Quito, a los 23 días del mes de Octubre de dos mil nueve, comparecen a la celebración del presente Convenio, por una parte el Instituto Nacional de Economía popular y Solidaria - IEPS, representado por el Eco. Milton Maya Díaz, en su calidad de Director General, en adelante y para efectos de este instrumento legal se denominará "INSTITUTO"; y por otra parte, la Fundación Tierra Nueva "; y por otra parte, la Fundación Tierra Nueva, legalmente representada por la Lcda. Mercedes Silva Díaz, que en adelante se denominará "Organización", todos ellos legalmente facultados conforme los documentos habilitantes que se agregan al presente convenio, al tenor de las estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES

El "INSTITUTO" tiene como una de sus funciones financiar la organización y ejecución de proyectos que, pr.8sentenlas entidades que integran la economía popular y solidaria, promoviendo su desarrollo y solidez productiva y financiera.

SEGUNDA: _ OBJETO

El "INSTITUTO" conviene con la "ORGANIZACIÓN" la ejecución del Proyecto "Mejorar las condiciones de vida de las Madres y sus hijos con capacidades diferentes del Sur de Quito, a través de la Organización Comunitaria, Capacitación Laboral y Generación de Pequeños Emprendimientos, de acuerdo con los términos acordados en el presente convenio y a lo dispuesto en el documento - proyecto adjunto, que forma parte del presente convenio.

TERCERA.- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto "Mejorar las condiciones de vida de las Madres y sus hijos con capacidades diferentes del Sur de Quito, a través de la Organización Comunitaria, Capacitación

Laboral y Generación de Pequeños Emprendimientos", se encuentra enmarcado en las políticas del "IINSTITUTO' para el fomento, y desarrollo de la economía popular y solidaria, sus acciones contribuirán a la inclusión económica y social, cerrando las brechas de inequidad y desigualdad, ampliando el ejercicio de sus derechos, mejorando la calidad de vida y fomentando el empleo digno.

CUARTO.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

1.- Obligaciones del "INSTITUTO":

- Cofinanciar el Proyecto mediante la transferencia a la "ORGANIZACIÓN" de los recursos económicos y,
- Realizar el seguimiento y el control de la ejecución del presente Convenio y del Proyecto con la debida diligencia y responsabilidad.

2.- Obligaciones de la "ORGANIZACIÓN"

- Administrar los recursos entregados por el "INSTITUTO", de conformidad con la ley cumpliendo con los procedimientos establecidos para las adquisiciones, compras o contrataciones, determinados por la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y su Reglamento General de aplicación, para el manejo de recursos públicos; así mismo, la "ORGANIZACIÓN", deberá transparentar la operación del proyecto, permitir la oportuna rendición de cuentas y prevenir abusos.
- Para la adquisición de bienes y prestación de servicios la "ORGANIZACIÓN" efectuará el pago contra entrega; mecanismo que se hará constar de manera expresa en los pliegos;
- Proporcionar de forma inmediata y en el momento que sea requerido por el "INSTITUTO", informes sobre el grado de ejecución, el uso de los recursos proporcionados y sobre cualquier otro tema relacionado al proyecto;
- Publicitar que el Proyecto se ejecuta con el cofinanciamiento del "INSTITUTO"; a través de la colocación de un letrero en el que conste que "Este proyecto "Mejorar las condiciones de vida de las Madres y sus hijos con capacidades diferentes del Sur de Quito, a través de la Organización Comunitaria, Capacitación Laboral y Generación de Pequeños Emprendimientos", es cofinanciado por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria del Ministerio de Inclusión Económica y Social;
- Llevar la Contabilidad de los gastos del Proyecto, con los respectivos documentos de respaldo;

- **3.- Obligaciones y responsabilidades conjuntas**

- Las personas vinculadas al proyecto en los procesos de presentación, aprobación, firma del convenio, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre del proyecto, serán individual y solidariamente responsables del cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto; así como también responderán sobre las responsabilidades administrativas, civiles o penales, que puedan derivarse del control interno del "INSTITUTO" o de la Contraloría General del Estado, sobre el destino, manejo y utilización de los recursos públicos transferidos por el "INSTITUTO"

- Mantener reuniones periódicas para analizar el avance de la ejecución del Proyecto.

QUINTA.- MONTO

- El aporte del "INSTITUTO", será de 135.850 dólares' (Ciento treinta y cinco mil ochocientos cincuenta dólares) con cargo a la partida presupuestaria No. 78.02.04, denominado al sector Privado No Financiero, que serán administrados por la "ORGANIZACIÓN" para la ejecución de las actividades y componentes que se establecen en el Proyecto;
- El aporte de la "ORGANIZACIÓN", es de 40.000 mil dólares (Cuarenta mil dólares) , que serán administrados directamente para la ejecución de las actividades y componentes que se establecen en el Proyecto

SEXTA.- MODALIDAD DE DESEMBOLSOS

Los desembolsos se realizarán se acuerdo con el Cronograma de Desembolsos presentado por la "ORGANIZACIÓN".

- El Primer desembolso se realizará por el monto de 18.405 dólares (Dieciocho mil cuatrocientos cinco dólares) del aporte del "INSTITUTO", mediante depósito en la Cuenta No. 110012549-3 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda., CODESARROLLO, á nombre de la "ORGANIZACIÓN".
- El segundo desembolso que será de 117.445 dólares (Ciento diecisiete mil cuatrocientos cuarenta y cinco dólares), se realizará previa la presentación del informe por parte de la "ORGANIZACIÓN" que demuestre el cumplimiento de las actividades programadas' en el convenio para ese periodo, con los justificados de gasto correspondientes, al que se acompañará el informe de seguimiento del "INSTITUTO".

SEPTIMA.- PLAZO

El plazo de ejecución es de 12 meses, contados a partir de la fecha del primer desembolso.

ADMINISTRACION Y CONTROL

El control de la ejecución del presente Convenio y del Proyecto estará a cargo del "INSTITUTO" Y se lo hará de la siguiente manera:

CONTROL INTERNO: se realizará a través de los equipos técnicos designados por el "INSTITUTO" quienes tendrán a cargo del seguimiento de la ejecución del presente convenio hasta el cierre del mismo.

CONTROL EXTERNO: se llevará a cabo a través del Comité de Contraloría Social, conformado por las partes, para exigir el cumplimiento del Convenio, normas, especificaciones técnicas, verificando su cumplimiento de calidad, cantidad, tiempo, costo y la buena utilización de los recursos públicos. Este comité se integrará con un funcionario del "INSTITUTO".

SEGUIMIENTO: revisión periódica de la utilización de los insumos previstos en el proyecto para el logro de productos, con el fin de alertar sobre posibles problemas o desviaciones y tomar las decisiones más acertadas.

EVALUACIÓN: se realizará al final del proyecto para valorar el logro del objetivo y resultados del proyecto, así como el impacto en las condiciones de vida de la población

EL CONVENIO TERMINARÁ POR:

- a) Cumplimiento de su objeto;
- b) Expiración del plazo de ejecución;
- c) Por mutuo acuerdo de las partes;
- d) Por sentencia ejecutoriada que declare la nulidad del Convenio.

De acuerdo al convenio realizado entre la Fundación Tierra Nueva y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), se decidió constituir una Cooperativa de Producción de bienes y servicios, lo cual consiste en los siguientes puntos:

Cooperativa: Es toda sociedad que sometiéndose a los principios y disposiciones de la Ley, realiza un régimen de empresa común, cuya actividad económica social lícita

para la mutua y equitativa ayuda entre sus miembros y al servicio de estos y de la comunidad⁵³

Cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción de bienes y servicios: Consisten en agrupaciones de personas de un mismo oficio o con un fin común, que por medios propios producen ciertos artículos vendiéndolos directamente y distribuyéndose entre ellos las ganancias. Este tipo de Cooperativas tienen como meta principal la producción de bienes o prestación de servicios.⁵⁴

Al conformar este tipo de cooperativas, cabe señalar que son creadas sin fines de lucro además que será conformada por todas las madres que participan en la creación de las microempresas quienes estarán al frente de la cooperativa.

Se entiende por **Persona Jurídica** a los entes que, para la realización de determinados fines colectivos, las normas jurídicas les reconocen capacidad para ser titular de derechos y contraer obligaciones.

En el caso de los emprendimientos la personería jurídica estará en manos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Siguiendo el trámite de la organización de la cooperativa los socios deberán realizar tres reuniones de fecha diferente, con el fin de discutir y aprobar el proyecto de estatuto. En lo posible deberá contarse con el asesoramiento del difusor de las cooperativas para que oriente y explique ciertos aspectos durante la discusión.

Para obtener la aprobación del estatuto de la Cooperativa en su constitución legal, el Directorio Provisional deberá presentar ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social, los siguientes documentos:

1. Una solicitud de aprobación del Estatuto, dirigida al Ministerio de Inclusión Económica y Social;
2. Una certificación del técnico, difusor o promotor, que haya asesorado a la Cooperativa, de que los miembros de ella se hayan bien enterado de sus objetivos y de que ha recibido suficiente instrucción doctrinaria;
3. Una copia del Acta Constitutiva de la Asamblea General en la que se haya designado el Directorio Provisional, con la nomina de sus miembros;

⁵³ Ley de Cooperativas

⁵⁴ Ley de Cooperativas

4. El Estatuto en tres ejemplares escrito con claridad y que contendrá las siguientes especificaciones:

- Nombre, domicilio y responsabilidad de la Cooperativa;
- Sus finalidades y campo de acción;
- Los derechos y obligaciones de los socios
- Su estructura y organización interna;
- Las medidas de control y vigilancia;
- La forma de constituir, pagar o incrementar el capital social;
- El principio y el termino del año económico;
- El uso y distribución de los excedentes;
- Las causas de liquidación y disolución de la Cooperativa;
- El procedimiento para reformar el Estatuto; y
- Las demás disposiciones que se considere necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa, en tanto no se opongan a la ley y al presente Reglamento.

5. Una certificación del secretario al final del estatuto, de que este fue discutido en tres sesiones diferentes y aprobada;

6. Tres copias de la lista de los socios fundadores, con las especificaciones siguientes: nombre, domicilio, estado civil, ocupación y nacionalidad de cada socio; número y valor de los Certificados de Aportación que suscribe, cantidad que paga al contado, el número de la cedula de identidad y su firma;

7. Certificación de la autoridad competente, al final de la lista a que se refiere el número anterior, de que los miembros de la Cooperativa la firmaron en su presencia.

Esta certificación la podrá extender el

Gobernador, jefe político, Teniente Político o un Funcionario de la Dirección Nacional de Cooperativas;

8. Comprobante del depósito bancario de por lo menos el 50% del valor de los certificados que hayan suscrito los socios

9. Plan inicial y de financiamiento de la cooperativa.

A esta documentación hay que añadir, los respectivos requisitos solicitados para la apertura del negocio que son:

4.1.3.1. TRÁMITES REQUERIDOS PARA ABRIR UN NEGOCIO / EMPRESA

RUC

- ✓ Original y copia de la cédula de identidad o de ciudadanía.
- ✓ Original y copia del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa vigente
- ✓ Presentación del certificado de votación del último proceso electoral
- ✓ Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos:
 - Planilla de servicio eléctrico, consumo telefónico, o consumo de agua potable a nombre del contribuyente, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de realización del trámite.
 - Pago del servicio de TV por cable, telefonía celular o estados de cuenta a nombre del contribuyente de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción
 - Comprobante del pago del impuesto predial del año actual o del año inmediatamente anterior
 - Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.⁵⁵

PATENTE MUNICIPAL

Las personas naturales o jurídicas que inicien actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, deberán presentar los siguientes documentos en copias simples y legibles:

a) Las personas naturales presentarán:

- Registro único de contribuyentes.
- Cédula de identidad o ciudadanía.
- Formulario de declaración de impuesto de patente;

b) Las sociedades bajo control de la Superintendencia de Compañías o Bancos presentarán:

- Escritura de constitución.
- Resolución de constitución.

⁵⁵ SRI

- Cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- Formulario de declaración de impuesto de patente.⁵⁶

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Permiso de funcionamiento original del año anterior
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo. (restaurantes, bar – restaurantes, cafeterías en caso de estar ubicados en sitios turísticos.)
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)
- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos⁵⁷

PERMISO DE SALUD

- Control médico: examen clínico general y análisis coproparasitario.
- Aprobación del curso de capacitación establecido y actualizado por la Dirección Metropolitana de Salud y realizado en las administraciones zonales.
- Recursos Humanos capacitados (manejo de alimentos)

PERMISO DE BOMBEROS

1. Solicitud de Visto Bueno de edificación en el formulario respectivo
2. Un juego completo de planos del sistema de prevención y control de incendios, los mismos que irán con la abreviatura EE de estudios especiales, en los que se harán constar el conjunto de las instalaciones de prevención diseñados para el proyecto, sea hidráulico, eléctrico, especiales y ubicación de implementos manuales
3. Solicitud de Visto Bueno de edificación en el formulario respectivo
4. Memoria técnica del Sistema de prevención y Control de Incendios con la firma del profesional responsable.
5. Formulario municipal de aprobación de planos para edificación.
6. Informe de regulación Metropolitana.

⁵⁶ Municipio de Quito

⁵⁷ Ministerio de Salud Pública Dirección Provincial de Pichincha

7. Carta de pago del impuesto predial actualizado.
8. Pago del Colegio de Arquitectos.
9. La documentación copias y original; y los planos del proyecto que va a ingresar al Municipio Metropolitano de Quito, para el trámite de aprobación de planos. En esta documentación se adjuntará el juego de planos del Sistema de prevención y Control de Incendios.⁵⁸

CERTIFICADO AMBIENTAL

1. Registro de establecimiento: Llenar el formulario, RUC y Clave Catastral.
2. Orden de pago emitida por la Secretaría de Ambiente.
3. Inspección de la Entidad de Seguimiento. (Solicite y verifique la identificación del técnico de la Entidad de Seguimiento, previa inspección).
4. Informe de Inspección Favorable.
5. Comprobante de cobro para la obtención del Certificado Ambiental.

4.2. FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA

Este estudio representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores; comience por asignar funciones y responsabilidades sustentándolas en un organigrama donde se adopte y describa la cultura organizacional de su empresa⁵⁹

4.2.1. MISIÓN

Ofrecer un servicio de Cafetería, que satisfaga los gustos y requerimientos de los pacientes y visitantes del Hospital un Canto a la Vida, mediante una adecuada gestión.

4.2.2. VISIÓN

Ser una empresa rentable, mediante el manejo eficiente de sus ingresos, brindando un servicio de calidad para marcar diferencia dentro del mercado de cafeterías.

**CUADRO N° 27
OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
-----------------	------------------	--------------------

⁵⁸ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

⁵⁹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocios.htm>

EMPRESARIAL		
<p>Crear una cafetería, con un servicio de calidad enfocada al cliente que proporcione beneficios y mejoren el estilo de vida de las madres de jóvenes con capacidades diferentes y de esta manera generar clientes satisfechos.</p>	<p>Mantener una dotación de personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa</p>	<p>Capacitación continua de los empleados promoviendo un compromiso con la empresa</p>
	<p>Establecer estándares de calidad en los productos</p>	<p>Implementación de manuales de calidad</p>
	<p>Optimizar recursos y tiempos de preparación</p>	<p>Capacitación de un responsable que ayude con el cumplimiento eficiente de la producción</p>
	<p>Proporcionar toda la información financiera mensualmente para una mejor toma de decisiones</p>	<p>Cumplimiento en la entrega de informes de la ventas generadas mensualmente</p>
	<p>Desarrollar un plan de promoción continuo</p>	<p>Desarrollo de campañas publicitarias de acuerdo a las épocas que requiera la empresa</p>

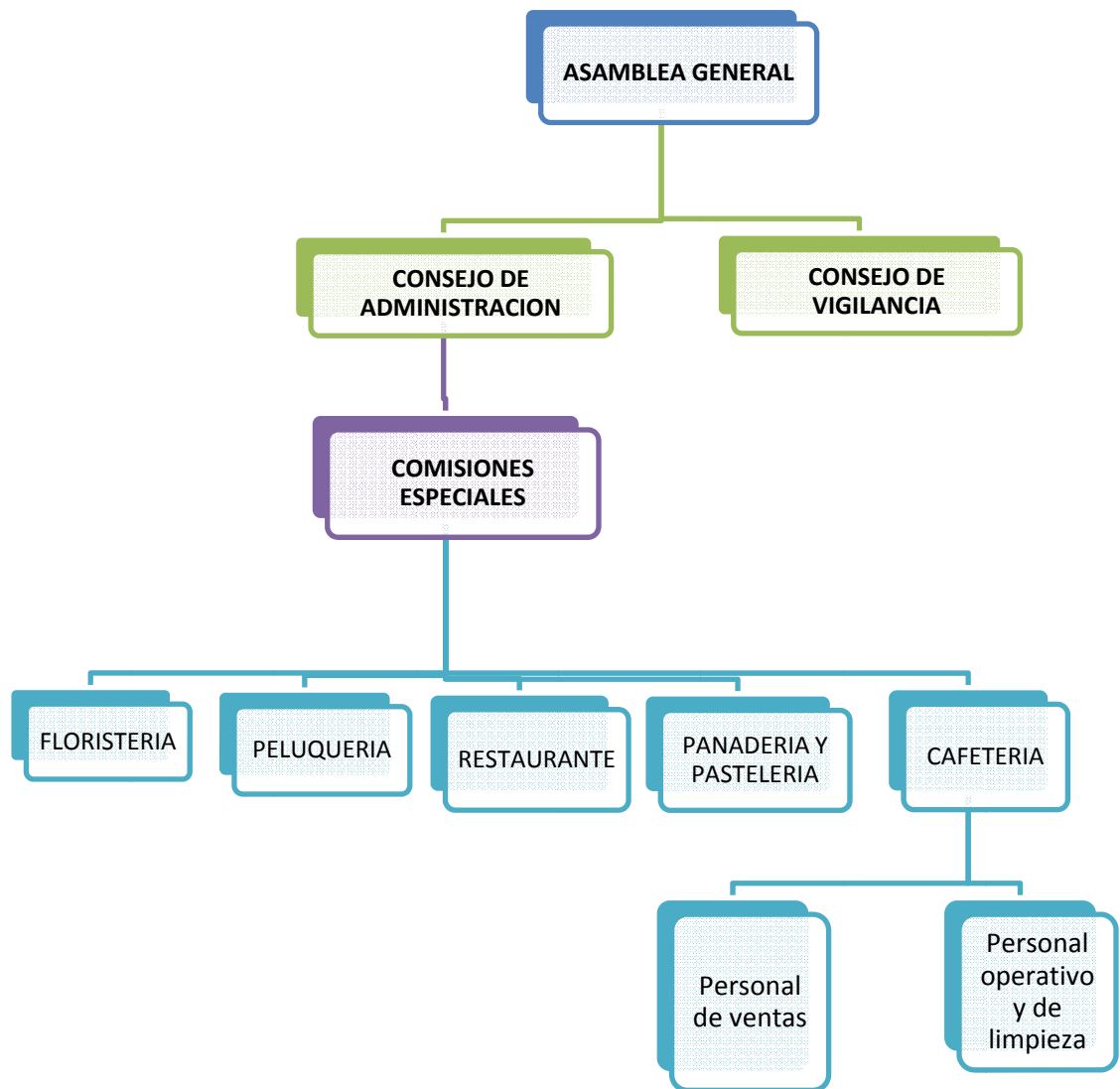
FUENTE: FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA
 ELABORADO: AUTORA DE TESIS

4.2.3. OBJETIVO: Establecer las tareas y funciones para cada cargo de los colaboradores

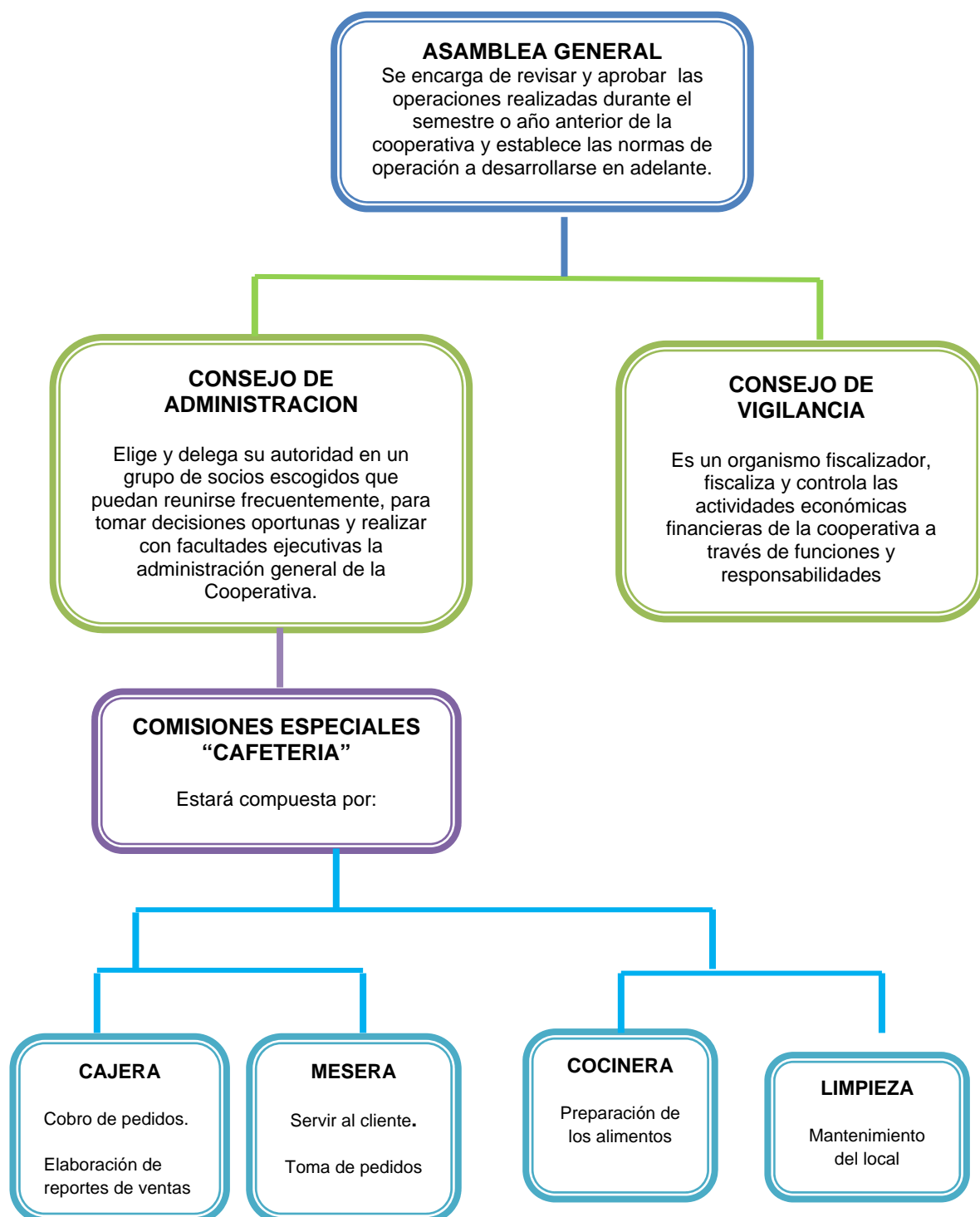
4.2.4. ESTRATEGIA:

- Elaboración de organigramas y manuales de funciones.
- Establecer la administración de Recursos Humanos.
- Desarrollo del sistema de gestión administrativo

4.2.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





4.2.6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



4.2.7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El Proyecto de la creación de una Cafetería, cuenta con un personal calificado ya que los productos que ofrece requieren de un cuidado e higiene en el proceso de preparación para lo cual dispone de 6 empleadas con diferentes funciones que se detalla a continuación:

**CUADRO N° 28
PERSONAL PARA LA CAFETERÍA**

N° DE EMPLEADAS POR DIA	DIAS LABORABLES	CARGO	FUNCIONES
PRIMER GRUPO 	Lunes, Miércoles y Viernes	Mesera	Servir todos los productos que solicita los clientes
		Cocinera	Encargada de la preparación y cocción de los alimentos
		Cajera	Cobro de los pedidos y registro de las cuentas
SEGUNDO GRUPO 	Martes, Jueves, Sábados.	Mesera	Servir todos los productos que solicita los clientes
		Cocinera	Encargada de la preparación y cocción de los alimentos
		Cajera	Cobro de los pedidos y registro de las cuentas

FUENTE: FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

NOTA: Todas las empleadas estarán a cargo de la limpieza y el mantenimiento del local.

4.2.8. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es el cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.⁶⁰

A continuación se desarrolla el manual de las funciones que realizarán los miembros que conforme la micro empresa de la cafetería.

ASAMBLEA GENERAL

IDENTIFICACION DEL CARGO: Asamblea General de Socios

FINALIDAD DEL CARGO: Corresponde tomar las decisiones que conlleva la gestión social, económica y administrativa de la entidad; y así lo hacen reunidos en Asamblea, utilizando procedimientos eminentemente democráticos

FUNCIONES:

- Revisa y aprueba las operaciones realizadas durante el semestre o año anterior y establece las normas de operación a desarrollarse en adelante.
- Reformar los estatutos
- Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa
- Autorizar la adquisición de bienes o enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
- Decretar la distribución de los excedentes en conformidad con la Ley, Reglamento y el Estatuto.
- Resolver sobre conflictos y reclamos de socios, y organismos de la cooperativa;
- Tratar sobre la fusión con otra u otras cooperativas;
- Resolver sobre la liquidación de la cooperativa.
- Autorizar la emisión de certificados de aportación.

⁶⁰ DIRECCION GENERAL DE RENTAS.- Santa Rosa, 09 de Septiembre de 2003

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

IDENTIFICACION DEL CARGO: Presidente del Consejo de Administración

FINALIDAD DEL CARGO: Presidir las asambleas, Cumplir y vigilar el fiel cumplimiento del estatuto, reglamento, resoluciones del Consejo de Administración y Asambleas

FUNCIONES:

- Dictar las normas de administración interna de la sociedad, con sujeción a la Ley, el Reglamento General de Cooperativas y el Estatuto.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- Autorizar los contratos en los que intervenga la Cooperativa, y someterlos a consideración de la Asamblea General.
- Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la Cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.
- Sesiona ordinariamente cada 8 o 15 días. Convoca a sesiones conjuntas de Consejos y Comisiones para armonizar la administración general de la Cooperativa

CONSEJO DE VIGILANCIA

IDENTIFICACION DEL CARGO: Consejo de Vigilancia

FINALIDAD DEL CARGO: Se encarga de funciones y responsabilidades fiscalizadoras

FUNCIONES:

- Asegurar que los funcionarios de la administración, cumplan sus deberes sin abusar de la autoridad otorgada por la Asamblea.
- Que la administración en general se desenvuelva por cauces de legalidad y

moralidad.

- Que los servicios que reciben los asociados de parte de la Cooperativa, sean concedidos sin privilegios y con la oportunidad debida.
- Que los servicios ofrecidos por la Cooperativa, a sus socios, se cumplan con la máxima corrección y esmero.
- Que los bienes sociales de la Institución se hallen debidamente asegurados

COMISIONES ESPECIALES

IDENTIFICACION DEL CARGO: Comisiones especiales

FINALIDAD DEL CARGO: La Asamblea General o el Consejo de Administración designarán a los miembros de comisiones especiales como es el caso de la cafetería se divide en personal de ventas y personal operativo

IDENTIFICACION DEL CARGO: Cajera

FINALIDAD DEL CARGO: Se encarga del manejo y cobro de dinero que ingrese a la cafetería.

FUNCIONES:

- El manejo de dinero,
- Atención al cliente,
- Apoyo al administrador como revisar pedido y manejo de personal durante su turno.
- Arqueo de caja
- Reembolso de caja menor.
- Elaboración de reportes de ventas

IDENTIFICACION DEL CARGO: Mesera

FINALIDAD DEL CARGO: Brindar apoyo en la correcta presentación de los productos que se venderán en la cafetería.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes • Guiar al cliente en el proceso de compra. • Ofrecer y promocionar los productos. • Asesorar en la experiencia de compra. • Despachar y servir los pedidos
IDENTIFICACION DEL CARGO: Limpieza
FINALIDAD DEL CARGO: Brindar apoyo en la correcta limpieza y presentación de la cafetería.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la limpieza de mesas, pisos y de todo el local • Lavar la vajilla que se utilice al servir los productos.

IDENTIFICACION DEL CARGO: Cocinera
FINALIDAD DEL CARGO: Preparación de los alimentos para ser vendidos en la cafetería.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los insumos alimentarios. • Pesar alimentos y distribuirlos de acuerdo vayan a ser utilizados • Preparar alimentos de acuerdo a la programación establecida en el menú que se establezca. • Verificar el estado de conservación de los víveres para su preparación • Mantener limpio y desinfectado el área de trabajo

4.2.9. SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La factibilidad financiera se encarga de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca la cafetería sean manejados de manera transparente y ordenada, para lo cual se adquirirá un programa de computación el cual se detalla a continuación:

Para las transacciones que se realicen en la cafetería se utilizará un programa contable el cual se llama Mónica que le permite realizar las facturas, controlar el inventario, realizar listas de precios, tener un archivo de clientes, proveedores, manejar las cuentas por cobrar, las cuentas corrientes, y la contabilidad básica de la empresa.

Es ideal para negocios dedicados a la comercialización de productos de cualquier tipo. Por ejemplo en el caso de la cafetería puede utilizar el programa sin problemas, todo lo que se necesita es un computador personal.

Este programa es fácil para trabajar, es muy sencillo de instalar en el computador, viene con un manual completamente en castellano. Ha sido desarrollado especialmente para las empresas latinoamericanas, teniendo en mente al empresario latino que desea resultados rápidos e instrucciones sencillas.

Con el programa **Mónica** no se necesita conocer contabilidad a fin de usarlo en el negocio, es muy fácil de aprender, como por ejemplo se puede hacer una factura en el computador tan simple como lo haría con papel y lápiz.

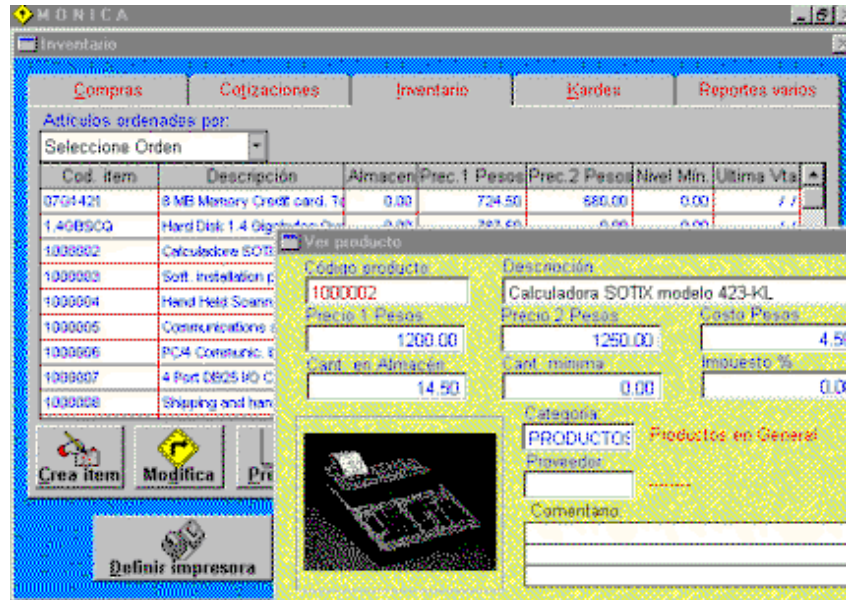
A continuación se presentan las pantallas del programa Mónica en donde se realizarán los registros de ventas y compras que realice la cafetería:

Pantalla del módulo de inventario:

Controla los productos en el almacén: crea, modifica elimina productos (el código del producto puede ser hasta de 14 caracteres), puede hacer su lista de precios, precios-costos, para un grupo de productos, cambiar de precios de uno o varios productos a la vez, puede almacenar más de 10 millones de ítems en sus archivos. Así mismo puede enviar cotizaciones a sus proveedores (si lo desea puede imprimirlo en inglés) y luego convertirlos en órdenes de compra (está enlazado con

el módulos de cuentas por pagar). Otro aspecto importante es el kárdex que puede llevar de su inventario, es fácil de actualizar y manejar. Por otra parte Mónica 8.5 le brinda la posibilidad de manejar las imágenes (fotos o diagramas) de sus productos.

GRÁFICO N° 25 VENTANA PROGRAMA MÓNICA



FUENTE: PROGRAMA MÓNICA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Registro de asientos contables:

Registro de asientos por partida doble, puede definir la tabla contable ó utilizar la que viene diseñada el cual puede ser manejado en multinivel (Agrupación de cuentas). Con Mónica puede tener el libro Diario, Mayor, y los principales reportes financieros: Balance de la Empresa, Estado de Ganancias y Pérdidas, Balance Tributario, etc.

GRÁFICO N° 26 VENTANA PROGRAMA MÓNICA



FUENTE: PROGRAMA MÓNICA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Módulo de facturación A:

Le permite crear facturas, modificarlas y eliminarlas se puede especificar sus propios Números de factura, ordenar las facturas por diferentes criterios (fechas, clientes, vendedor, etc.). Así mismo puede realizar devoluciones sobre el inventario. Las facturas actualizan el inventario apenas son creadas.

También puede realizar facturas en lotes (ideal por ejemplo cuando se tiene que facturar al mismo grupo de clientes al final del mes por un mismo concepto).

Puede obtener sus totales de ventas por fechas, clientes, reporte de impuestos, etc.

GRÁFICO N° 27 VENTANA PROGRAMA MÓNICA

Nro. Factura	Fecha Fact.	Vendido a:	Términos	Total \$
10003502	09/09/1996	ESTRUCTURAS NACIONALES	50/50	2744.54
10003501	09/05/1996	BETANCES SERVICES INC	Cash	771.11
10003500	09/05/1996	INTERCOMEX	Cash	1225.25
10003499	09/05/1996	INTERCOMEX	Cash	1606.93
10003498	09/05/1996	GTM INTERNATIONAL	Cash	243.82
10003497	09/05/1996	GTM INTERNATIONAL	Cash	258.20
10003496	09/05/1996	GTM INTERNATIONAL	Cash	272.24
10003495	09/05/1996	AGROTIACA		87.00
10003494	09/04/1996	PEREN VIAL S R L	PRE PAID	586.40

FUENTE: PROGRAMA MÓNICA
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

4.3. FACTIBILIDAD OPERATIVA

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.⁶¹

4.3.1. OBJETIVO: Determinar las necesidades que requiere el negocio para la puesta en marcha.

4.3.2. ESTRATEGIAS:

- Requerimiento del equipamiento necesario para el funcionamiento de la cafetería.
- Elaboración de manual de procesos.
- Distribución de la infraestructura del local.

⁶¹ http://www.angelfire.com/dragon2/informatica/estudio_de_factibilidad.htm

4.3.3. TECNOLOGÍA

Consiste en definir el tipo de maquinarias y equipos serán necesarios para poner en marcha el negocio de la cafetería, y así elaborar los productos que serán ofertados.

A continuación se detallan los instrumentos que se deberán adquirir:

**CUADRO N° 29
EQUIPAMIENTO PARA LA CAFETERÍA**

MENAJE DE ACERO	
CANTIDAD	MENAJE
5	Cuchillos de cocina profesional
2	Cuchillos de sierra
2	sartenes de teflón medianos N°12
1	Sartenes de teflón medianos N° 24
1	Sartén de teflón mediano N° 8
48	Vasos high ball
48	tenedores
48	Cuchillos
48	cucharitas de postre
48	tazas y platos para café
48	platos para pan
48	Cevicheras
48	posilleros
6	Saleros
12	Azucareras
3	cucharones metálicos
3	ollas de 16 litros
2	ollas de 4 litros
2	charoles medianos
4	charoles grandes
4	tazones de acero pequeños
3	tazones de acero medianos
2	espátulas de plancha

2	espátulas planas de torta
3	pinzas para pan
1	cedazo metálico pequeño
1	cedazo metálico grande
1	Rallador
2	cuchillos cebolleros
2	peladoras de papas
1	tijera de cocina
3	cucharetas de alta temperatura grande
2	moldes de torta
2	moldes de pai
1	paila mediana
1	balanza pequeña eléctrica
ELECTRODOMÉSTICOS	
CANTIDAD	MENAJE
1	microondas grande
2	licuadoras oster
1	refrigeradora 12 pies (industrial)
1	Sanduchera
1	cafetera grande (industrial)
1	extractor de jugos
1	Exprimidor
1	cocineta 4 quemadores
2	cilindros de gas
1	Computadora
1	congelador horizontal
1	horno semi industrial de 4 latas
2	batidoras
MATERIA PLÁSTICO	
CANTIDAD	MENAJE
1	Platillero o escurridor
12	porta cubiertos
6	Ajiceros

2	jarras medianas
2	jarras de dos litros con medida
4	basureros pequeños
2	basureros grandes
1	tabla para picar roja
1	tabla para picar verde
2	Espumaderas
1	bolillo de silicón
2	bidones de agua
EQUIPAMIENTO	
CANTIDAD	MENAJE
1	Vitrina exhibidora de vidrio
12	mesas de madera mediana
48	sillas de madera
2	estanterías metálicas
24	limpiones de cocina
12	Uniformes
2	Trapeadores
2	Escobas
5	docenas de servilletas de mesa
6	docenas de guantes de silicón

FUENTE: REQUERIMIENTO DE EQUIPAMIENTO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

4.3.4. MANUAL DE PROCESOS

En toda actividad productiva existen procesos que permiten llevar a cabo la producción de un producto de una manera eficiente que permite un flujo constante de la materia prima, eficiencia en el uso del tiempo, orden, etc.

Por tal motivo es importante diseñar los subprocesos dentro del proceso de producción de tal manera que pueda darse un proceso óptimo en la elaboración de los productos que se ofertarán en la cafetería.

Para describir el proceso y el subproceso que se establecerán para la cafetería se hace necesario emplear los flujos gramas que se desarrollaran en base a los siguientes símbolos:

CUADRO N° 30
SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO 9000
PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

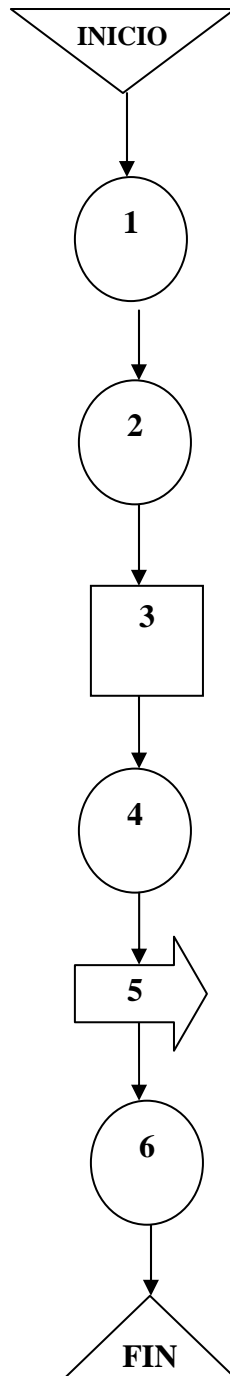
FUENTE: NORMAS ISO 900
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

PROCESO: Adquisición de materia prima

Establecer el proceso:

- 1.- Disponer de una lista de los productos necesarios
- 2.- Realización de cotizaciones.
- 3.- Comparación de precios y calidad del producto entre las cotizaciones realizadas
- 4.- Compra de la materia prima al mejor proveedor.
- 5.- Llevar la materia prima al local de la cafetería
- 6.- Almacenamiento de los productos.

Diagrama de Flujo:



Estándares:**Calidad:**

- Los productos que sean adquiridos deben encontrarse en buen estado, frescos.
- Las fechas de caducidad deberán ser a largo plazo, de no ser así el proveedor deberá cambiar el producto.
- El empaque de los productos deben ser higiénicos y debidamente transportados.

Tiempo:

- Los pedidos deben ser entregados tres veces por semana.
- El horario de recepción de pedidos será a las 5 de la tarde.

Cantidad:

- Los pedidos se realizarán dependiendo la rotación que exista de los productos.

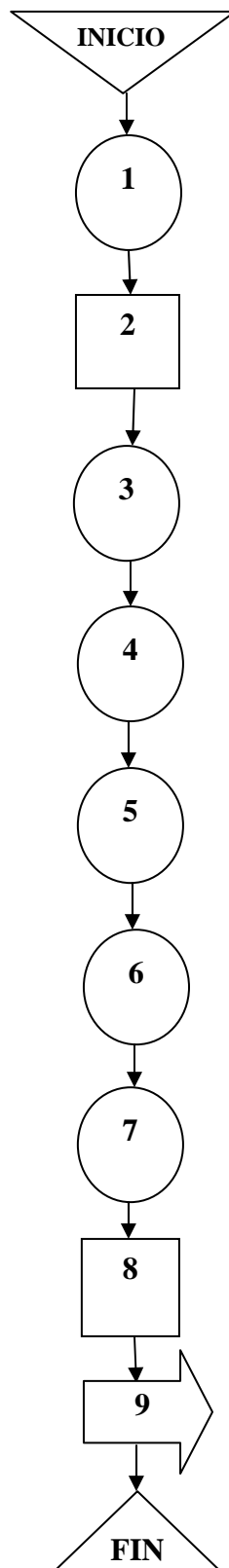
PROCESO: Preparación de alimentos.

SUBPROCESO: Preparación de desayunos

Establecer el proceso:

1. Adquisición de los productos necesarios para preparar un desayuno.
2. Inspección y medición de los alimentos.
3. Preparación de jugos
4. Hervir agua / leche.
5. Cocinar / freír huevos
6. Picar fruta.
7. Preparar sandwiches.
8. Verificar que el desayuno esté listo para servir.
9. Servir el desayuno.

Diagrama de Flujo:

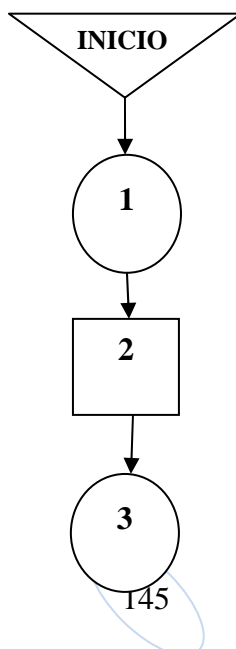


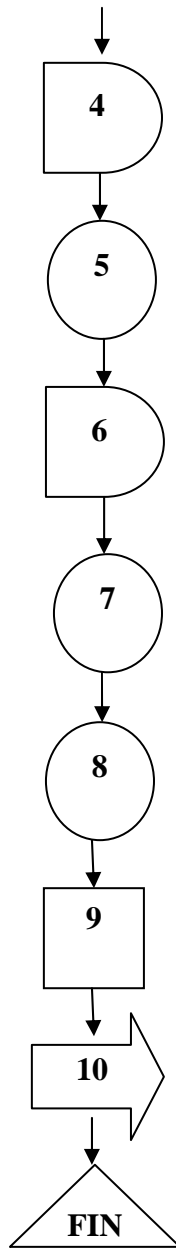
SUBPROCESO: Preparación de almuerzos

Establecer el proceso:

1. Adquisición de los productos necesarios para preparar el almuerzo.
2. Inspección y medición de los alimentos.
3. Preparar sopa (serán dos opciones para todos los días)
4. Cocinar los alimentos
5. Preparar el plato fuerte. (serán dos opciones para todos los días)
6. Aliñar las carnes que acompañen en el plato fuerte.
7. Preparar la guarnición o ensalada.
8. Picar fruta.
9. Preparar jugo.
10. Verificar que el almuerzo esté listo de acuerdo a lo que el cliente solicite.
11. Servir el almuerzo.

Diagrama de flujo:





Estándares:

Calidad:

- Todos los alimentos que se necesiten para la preparación de los desayunos deben ser frescos.
- La preparación de los alimentos deben realizarse en el instante que son pedidos.
- Para garantizar la calidad de preparación de los alimentos, las trabajadoras cuidarán la higiene y limpieza en el proceso.

Tiempo:

- La preparación de cada plato deberá tomar de 10 a 15 minutos para ser servido.

- Los alimentos deberán ser cocidos por lo menos 20 minutos, dependiendo el alimento.

Cantidad

- Todos los alimentos que vayan a ser preparados deberán ser previamente lavados, antes de ser manipulados.
- Las trabajadoras deberán mantener la limpieza del lugar donde serán preparados los alimentos.
- Todo alimento deberá manipularse con guantes antes y después de la cocción.
- Se deberá desechar los alimentos que se encuentren dañados, caducados ya que no podrán ser utilizados para el proceso de cocción

PROCESO: Atención al cliente.

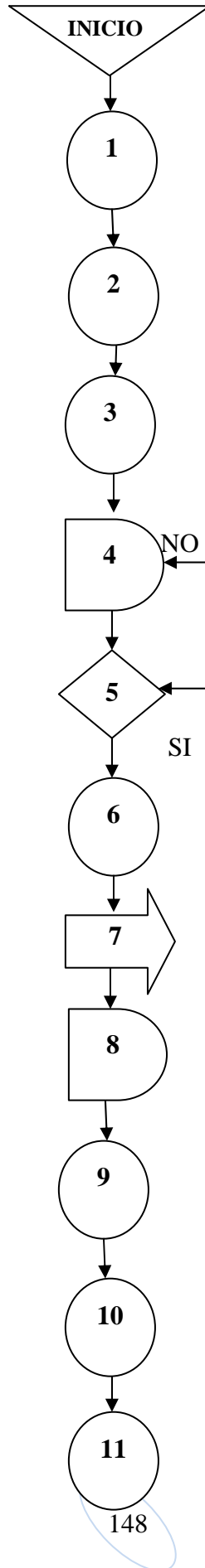
SUBPROCESO: Atención al cliente por parte de meseras.

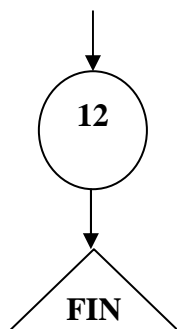
Establecer el proceso:

1. Llegada del cliente a la mesa
2. Bienvenida de los meseros
3. Ofrecimiento del menú
4. Explicación y ofrecimiento de los platos
5. Decisión del cliente sobre el plato que se va a servir
6. Toma la orden por parte de la mesera
7. Servir los platos
8. El cliente degusta los platos
9. El cliente solicita la cuenta
10. Entrega de la cuenta
11. Cancelación de la orden
12. Retiro de platos

13. Despedida

Diagrama de flujo:





Estándares:

Calidad:

- La mesera debe saludar cordialmente y dar la bienvenida al cliente en el momento de llegada del mismo.
- La mesera ofrecerá el menú al cliente, el cual de ser claro y llamativo, para captar la atención del cliente.
- Para el momento de espera del cliente se le ofrecerá palomitas de maíz para que deguste mientras se prepara el pedido.
- El menú debe incluir el nombre de los platos, la porción, y el precio
- La mesera debe conocer y saber explicar al cliente todo acerca de los platos que prepara la cafetería a fin de que proporcione información detallada de estos.
- Las meseras deberán tener siempre una actitud positiva que al cliente le motive al momento de hacer la compra.
- Todo el personal deberá el uniforme limpio.

Tiempo

- La atención al cliente debe ser pronta y oportuna desde el momento de su llegada.
- El tiempo entre tomar la orden y servir la misma no debe sobrepasar los 15 minutos ya que esto dependerá del tipo de plato que ordene el cliente.
- Se debe esperar por lo menos 5 minutos después que termine el cliente de comer para pasar la cuenta.
- La vajilla será retirada después de 2 minutos de que el cliente se levante de su mesa.

Cantidad

- No se deben entregar más de cuatro menús por mesa.
- Dentro de la bandeja de servir deben ir hasta tres platos, debido a seguridad del cliente.

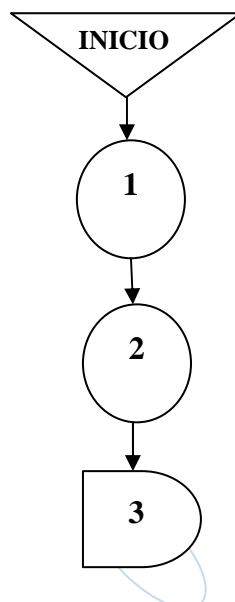
PROCESO: Mantenimiento de infraestructura y evidencia física

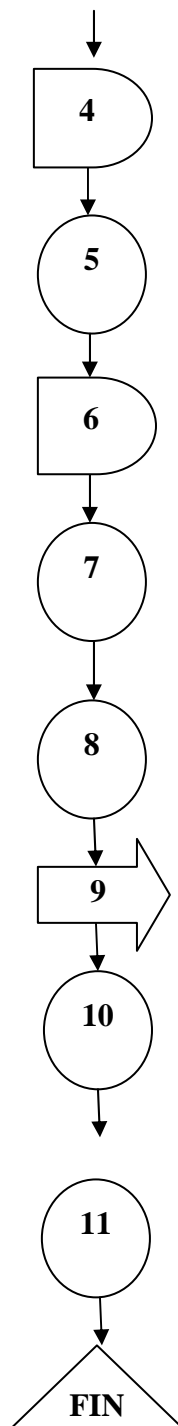
SUBPROCESO: Limpieza durante la jornada de trabajo

Establecer proceso:

1. Entrada del cliente al restaurante
2. Levantar la vajilla de la mesa
3. Limpiar la mesa con desinfectante.
4. Colocación de mesas y sillas los lugares establecidos
5. Ubicación del cliente en la mesa
6. Colocación de cubiertos, saleros y ajiceros en la mesa
7. Servir el pedido del cliente.
8. El cliente se retira del local
9. Recolección de vajilla de la mesa.
10. Desinfectar y lavar la vajilla utilizada.
11. Recolección de la basura

Diagrama de Flujo:





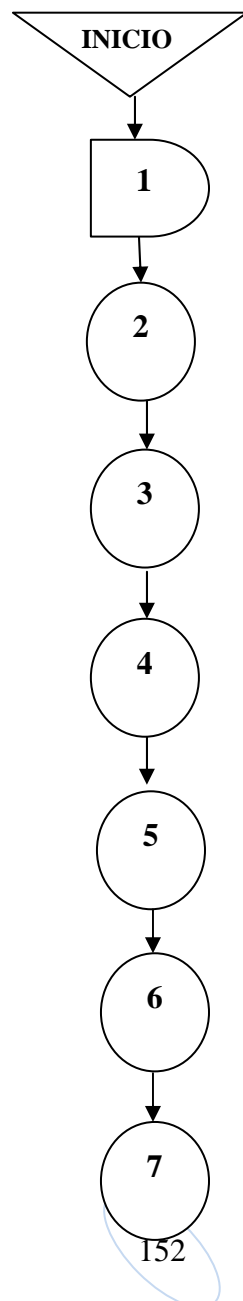
SUBPROCESO: Limpieza del local al finalizar la jornada

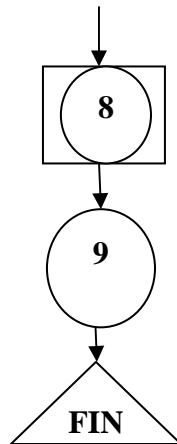
Establecer el proceso:

- 1.- Esperar que el local este desocupado sin clientes.
- 2.- Limpiar las mesas y mostradores con desinfectantes y detergentes

- 3.- Barrer y trapear los pisos de cocina y local
- 4.- Tener una olla de agua hervida con detergente para desinfectar cubiertos
- 5.-Lavar con cloro vajilla, saleros, ajiceros.
- 6.- Lavar cafeteras, cocina y otros electrodomésticos.
- 7.- Cambiar de manteles a las mesas.
- 8.- Mantener limpios trapeadores, escobas y limpiones.
- 9.- Dejar en orden todos los enseres tanto de cocina y local.

Diagrama de flujo





Estándares:

Calidad:

- La limpieza del local deberá ser realizada en la totalidad del local.
- Se debe cuidar que los olores de los desinfectantes sean suaves y no exagerados.
- Mantener limpios los sitios de trabajo, este proceso se lo realizará siempre y cuando sea necesario.
- Mantener limpios las franelas que son utilizadas para la limpieza de las mesas.
- Todos los utensilios de la cocina deberán ser desinfectados, hervidos y secados.

Tiempo

- La limpieza durante la jornada de trabajo deberá ser cada que se requiera realizarla, lo cual no deberá superar los 5 minutos, y sin interrumpir las actividades cotidianas.
- Terminada la jornada de trabajo el personal encargado de la limpieza, se tomará máximo 1 hora, para dejar el local en orden y debidamente aseado.

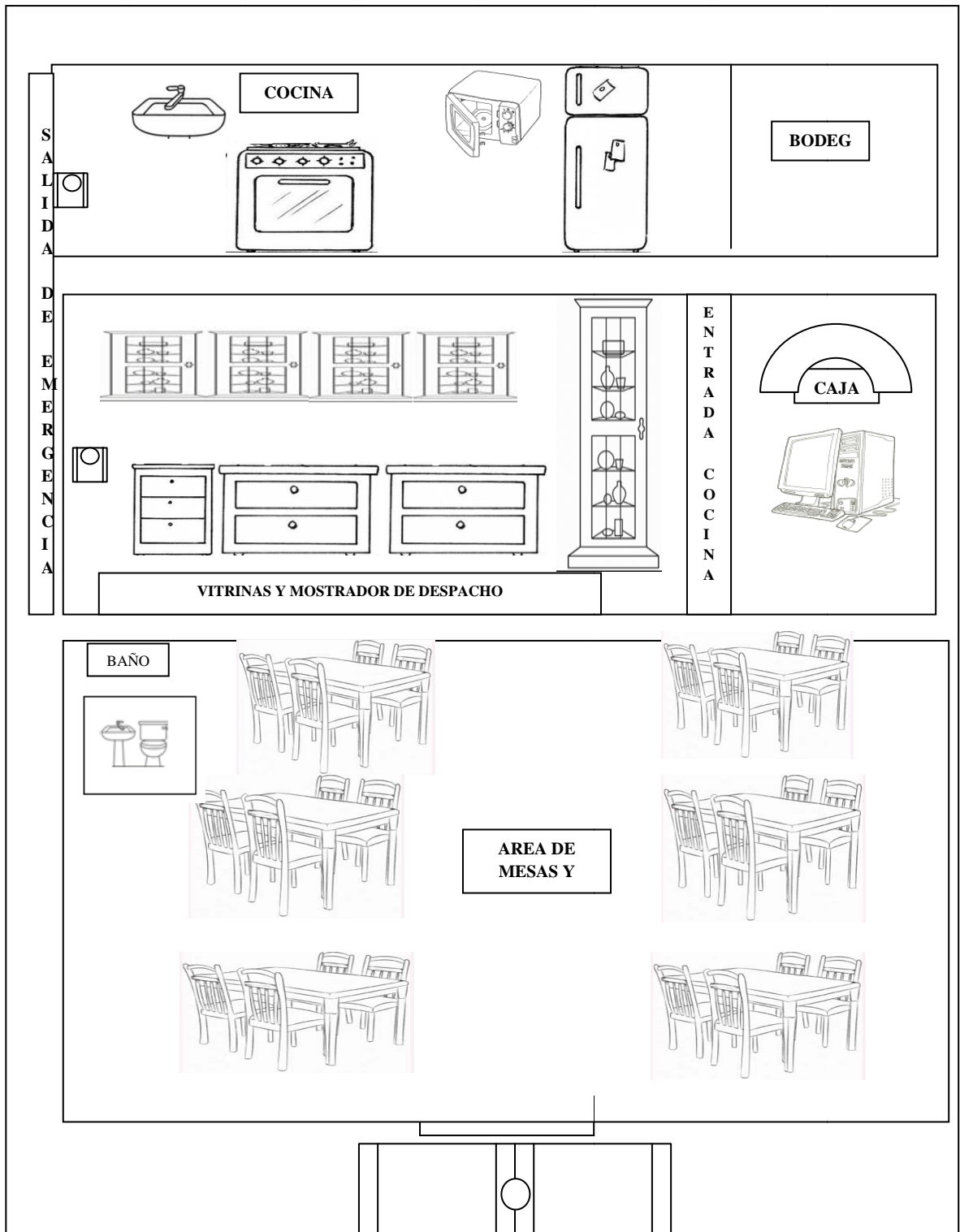
Cantidad

- Los desinfectantes y útiles de aseo se utilizarán con medida.
- La utilización del agua para la limpieza de pisos será en baldes.

4.3.5. INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL

El local que será designado para la instalación de la cafetería, se encuentra en la primera planta del Hospital Un Canto a la Vida. De esta manera la distribución del local será la siguiente:

GRÁFICO N° 28 MAPA DE DISTRIBUCION DE LA CAFETERIA



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se observa en el grafico N° 28, la distribución se encuentra realizada así:

1.- En la parte inferior la entrada principal al local, en donde se colocará la publicidad del local.

2.- En el área central del local se encontrarán ubicadas 6 mesas de madera, cada una de ellas tendrá 4 sillas.

3.- Al costado izquierdo del pasando el área de las mesas, se encuentra ubicado el baño.

4.- Siguiendo el orden de distribución, pasando el área de las mesas, se encuentra ubicado el mostrador de despacho, el cual contiene, vitrinas de exhibición para los productos, vitrinas en donde se pondrá la vajilla, cubiertos, entre otros, al lado derecho se colocará la caja, la cual contará con una computadora.

5.- Al fondo del local estará la cocina, en donde se prepararán todos los alimentos.

6.- Al lado derecho del local estará la bodega, lugar donde se almacenará todos los productos.

Es necesario tener una puerta de emergencia, la cual se encuentra ubicada en el lado izquierdo del local, como por ejemplo incendios, terremotos, derrumbes u otros desastres.

La distribución del local que se propone, ocupa todos los espacios del local, de manera ordenada, tomando en cuenta la comodidad para el cliente y para las trabajadoras.

4.4. PLAN DE MARKETING

Dentro del marketing, la herramienta estratégica más importante es el plan de marketing donde se define la estrategia de la compañía, estudiando su posicionamiento, su cartera de productos, los mercados, los recursos disponibles humanos y económicos, etc.

4.4.1. OBJETIVO: Determinar la viabilidad del plan de marketing aplicado en la microempresa de la cafetería.

4.4.2. ESTRATEGIA:

- Desarrollo del mix del marketing.
- Elaboración de modelos promocionales y publicitarios.

**GRÁFICO N° 29
MIX DEL MARKETING**



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se observa en el gráfico N° 29, a continuación se desarrollarán las 7Ps o el Mix de Marketing que es una herramienta de la estrategia del Marketing que amplía el número de variables controlables que propone el modelo original de plan de Marketing de 4P (Precio, Plaza, Producto y Promoción).⁶²

A continuación se realiza la aplicación de las 7P del marketing:

4.4.3. P1: PRODUCTO

Producto es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores.⁶³

De acuerdo a la encuesta que se aplicó en el Capítulo III se pudo observar los gustos y preferencias de los encuestados en los productos que desean adquirir en la cafetería.

- **Necesidad:**

Los productos que venderá la cafetería D`CANTO, son principalmente bebidas calientes, desayunos, almuerzos, sandwiches, etc., los cuales están dirigidos a todas las personas que se encuentren en el Hospital Un Canto a la Vida, para satisfacer los gustos y necesidad de adquirir productos nutritivos y de calidad, sin tener que salir del Hospital.

- **Tipo de Producto:**

Los productos que ofrecerá la cafetería serán principalmente alimentos, los cuales serán preparados bajo las más estrictas normas de calidad, higiene y frescura. Debido a que la cafetería se encuentra dentro del Hospital, serán altamente nutritivos, sin que esto afecte en el precio del producto.

- **Estrategias que agregan valor**

La cafetería brindará como valor agregado, “el servicio a domicilio”, que en este caso el servicio será brindado a todas las instalaciones del Hospital, las cuales incluye el área administrativa como el área de hospitalización y consultorios médicos, servicio que no tendrá costo adicional





⁶² <http://tehaogelmarketing.com/marketing-mix/>

⁶³ Marketing en el siglo XXI Autor: Rafael Muñiz

- **Variedad**

Un punto sumamente importante es la variedad, ya que mientras más surtido exista mayor será la probabilidad de incrementar las ventas, es por esta razón que se presenta a continuación la cartera de productos que se ofrecerá en la cafetería:

**CUADRO N° 31
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS					
PROFUNDIDAD DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO	PLATOS FUERTES	APERITIVOS	POSTRES	BEBIDAS	GOLOSINAS
					
	Desayunos -Continental - Ejecutivo Almuerzos	Pizza Hamburguesas Salchipapas Cevichochos Ensaladas Sanduches -Fríos -Calientes. Tamales Humitas Quimbolitos.	Helados Tortas Ensaladas de frutas. Frutillas con crema.	Café Chocolate Té Aguas Aromáticas Jugos naturales Batidos Yogurt Agua mineral Gaseosas	Snaks Caramelos Chocolates Galletas

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se puede observar en el cuadro N° 31, el portafolio de productos de la cafetería es variado en comparación con la competencia, de esta manera el cliente tendrá una amplia gama de opciones y que podrá escoger la que se ajuste a sus gustos y preferencias.

En comparación con la competencia, los portafolios de productos son parecidos, pero la cafetería D`CANTO, se diferencia por la variedad en la línea de productos,

como son aperitivos, platos fuertes y bebidas, cabe destacar que la variedad en marcas y calidad de los alimentos es superior a la competencia.

Marca de la empresa

El nombre de la microempresa será: CAFETERÍA D´CANTO, con el slogan “Un respiro con aroma a café”, es así que con dicho nombre se pretende lograr un alto posicionamiento dentro del mercado

GRÁFICO N° 30 LOGO TIPO



“Un respiro con aroma a café”

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se puede observar en el gráfico N° 30, el logotipo de la cafetería se encuentra relacionado con el nombre del Hospital, se caracteriza por la imagen de una taza de café caliente, lo cual llamará la atención del cliente, el mismo que da un toque especial y diferente de la competencia.

Para el logo se ha utilizado colores cálidos, en este caso es el color anaranjado ya que estos se proyectan hacia fuera y atraen la atención de los clientes, estos colores vivos dan una imagen viva, además el color blanco, brinda una sensación de tranquilidad y elegancia, la combinación de estos dos colores acompañado del slogan que darán

realce a la cafetería, ya que será una imagen agradable y fácil de recordar para los clientes.

Empaque

El empaque que se utilizará en este caso será en vajilla de porcelana, debido a la presentación que se debe dar al cliente, además de la higiene que se debe mantener dentro del Hospital.

En el caso de que el cliente desee el pedido para llevar se lo empacará en vajilla de espuma flex, o algún otro recipiente desechable.

Presentación de la carta o menú

A continuación se presenta una propuesta para el menú que se utilizará en la cafetería, en el cual se detallará los precios y los productos que se ofertará a los clientes.

**GRÁFICO N° 31
DISEÑO DE CARTA DE MENÚ**

	VALOR
DESAYUNOS	XXX
APERITIVOS	XXX
SANDUCHE	XXX
POSTRES	XXX
JUGOS	XXX
BEBIDAS	XXX
SNACKS	XXX

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

4.4.4. P2: PRECIO

El precio es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto, o la suma de valores que los compradores dan a cambio de los beneficios de tener el producto”⁶⁴

A continuación se realizará el análisis respectivo de los precios:

**CUADRO N° 32
FIJACION DE PRECIOS**

FIJACION DE PRECIO					
PRODUCTO	SEGÚN LA COMPETENCIA			SEGÚN LA DEMANDA	SEGÚN D'CANO CAFETERÍA
	GABIANY	EINSTEIN	CAMPUS SUR		
Desayunos	2.50	1.40	1.40	1.50	1.50
Almuerzos	1.25	-	1.25	1.20	1.25
Bebidas varias	0.60	0.45	0.45	0.40	0.50
Sanduches	-	1.50	-	1.00	0.70
Postres	1.00	1.00	1.00	0.70	0.50

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Según el cuadro N° 32, se puede observar que los precios de la competencia tienen una variación mínima entre ellos, por otra parte los precios que fueron sugeridos de acuerdo a las encuestas realizadas en el capítulo III, se pudo determinar que la mayoría de los clientes están dispuestos a consumir de \$0.50 - \$ 1.50 por persona, y de \$1.51 - \$ 2.50 lo cual permite ver que los precios no podrán superar los \$3.

En comparación con la competencia, los precios siempre varían en función de la marca, la calidad del producto, el servicio que brindan al cliente, es por esta razón los precios que se sugieren para la Cafetería D'Canó, como se mencionó anteriormente.

La forma de pago será en efectivo, debido a que los precios no son elevados, se sugiere brindar la posibilidad de crédito, especialmente para el personal médico y administrativo del Hospital, valores que serán cobrados al finalizar el mes.

⁶⁴ Kotler & Armstrong, 2007

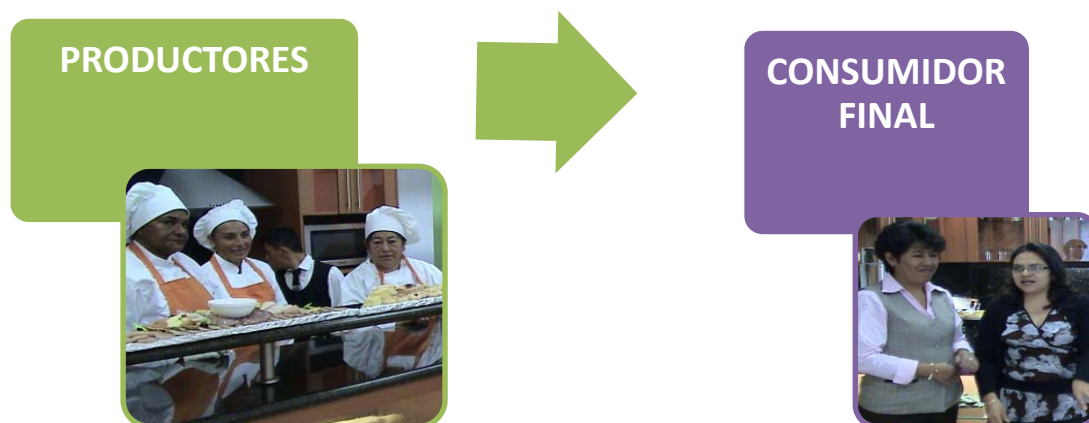
4.4.5. P3: PLAZA O PUNTOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

Plaza también conocido como canal, distribución, cadena de distribución, ubicación o cobertura. Un canal de distribución está formado por personas y empresas que intervienen en la transferencia de un producto a medida que este pasa del fabricante al usuario.⁶⁵

Canal de distribución:

El canal de distribución será el siguiente:

**GRÁFICO N° 32
CANAL DE DISTRIBUCIÓN**



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se observa en el gráfico N° 32, el canal de distribución que se ha establecido estará compuesto por:

Productor: en este caso los productores serán las señoras madres que están al frente de la cafetería, las cuales estarán a cargo de la preparación y servicio de los alimentos.

Consumidor Final: serán todos los futuros clientes que posea la cafetería.

Este canal de distribución se lo estableció debido a que los productos que se ofertarán serán alimenticios los cuales se deberán producir y comercializar en el momento que sean pedidos, ya que su duración no es muy larga debido a las condiciones ambientales y de calidad del producto. Es debido a este factor que los

⁶⁵ Stanton & Walter, 2004

alimentos deben llegar rápidamente al consumidor final. Es así que los productos no pueden pasar por manos de distribuidores.

Punto de venta

En el caso de la cafetería D`CANTO, el punto de venta será en un local comercial que fue asignado por parte del Hospital un Canto a la Vida, lugar donde se instalará dicho negocio. Este local se encuentra ubicado dentro del Hospital en la plata baja. De esta manera se puede decir que en dichas instalaciones se producirá y distribuirá los productos que los clientes soliciten.

A continuación se presenta la ubicación del local:

GRÁFICO N° 33 HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA



**FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS**

GRÁFICO N° 34 INSTALACIONES CAFETERÍA D`CANTO



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Como se observa en gráficos N° 33 y N° 34, estas son las instalaciones que se han designado para la cafetería, lugar será adecuado para el funcionamiento de la misma.

4.4.6. P4: PROMOCIÓN

Recordemos que la promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor.⁶⁶

Para la promoción de la Cafetería D`CANTO se utilizará las siguientes herramientas:

a) **Publicidad:**

La publicidad que emplearemos serán mediante hojas volantes, banners, rotulación y señalización del local, herramienta que servirá para dar a conocer el local a todo el público, de esta manera se convencerá y recordará a los clientes de la cafetería y de los productos que ofertará.

⁶⁶ Marketing en el siglo XXI Autor: **Rafael Muñiz**

Hojas volantes:

Estas hojas volantes serán entregadas a todas las personas que acudan al hospital, tanto personal administrativo como pacientes, en la cual se invita a conocer la cafetería medirá 5cm x 10 cm, serán a full color.

GRÁFICO N° 35 DISEÑO DE HOJAS VOLANTES



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Banner:

Estos banners serán localizados, uno en la entrada principal del Hospital, y uno en cada piso, de igual manera será elaborado a full color.

**GRÁFICO N° 36
DISEÑO DE BANNER**



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Rotulación:

El letrero se lo colocará en la puerta principal del local, el mismo que será realizado en gigantografía la cual medirá aproximadamente 2m x 1.50 m.

**GRÁFICO N° 37
DISEÑO DE RÓTULO**

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Señalización:

La señalización será realizada en pequeños letreros los cuales medirán 40 cm x 30 cm, estos serán colocados estratégicamente en todo el Hospital, informando en donde se encuentra ubicada la cafetería.

**GRÁFICO N° 38
DISEÑO DE SEÑALES**



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

b) Promoción de ventas

Además de acuerdo al estudio de mercado realizado anteriormente, se pudo determinar que la mayoría de los encuestados estaban de acuerdo con la sugerencia de establecer una tarjeta de descuento, la cual será emitida sin costo alguno, a todos los clientes, para lo cual se establecerá alianzas con la farmacia del Hospital, en donde por un porcentaje de compras que realicen los clientes, se les otorgará un tarjeta con la cual se harán acreedores en la primera compra que realicen en la cafetería a un desayuno totalmente gratis, además que cuando consuma en la cafetería y presente la tarjeta obtendrá el 10% de descuento a partir de los \$5 de consumo.

4.4.7. P5: PERSONAL

El personal está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a sus clientes.⁶⁷

El primer paso fundamental para el personal será obtener el compromiso de las trabajadoras, ya que de esta manera se obtendrá el éxito. El compromiso que se requiere del personal será:

- Que comprendan el objetivo y la necesidad de lograrlo.

⁶⁷ Deal y Kennedy

- Que crean en el programa y piensen que vale la pena.
- Que crean que tiene posibilidades de tener éxito.

De esta manera se puede decir que el personal motivado alcanzará a cumplir con las metas que se han trazado.

Otro punto importante es el uniforme que van a llevar puesto durante las horas de trabajo a continuación se presenta el modelo sugerido:

GRÁFICO N° 39 UNIFORMES



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

1.- Gorro con malla protectora: este gorro será de color blanco el cual tendrá un malla transparente por dentro, la cual recoja el cabello totalmente, y así evitar la caída de cabellos en la comida.

2.- Mandil: será de color anaranjado, el cual va acorde con los colores corporativos, además que permitirá proteger al uniforme de manchas y suciedad.

3.- Chaqueta: será de color blanco la cual será protegida por el mandil.

4.- Pantalón: por la comodidad de las trabajadoras se ha propone la utilización de un pantalón negro, el cual debe ser cómodo, que les permita movilizarse sin problemas.

PRESENTACION PERSONAL

- Los uniformes deben estar siempre limpios y con buena presentación
- El calzado debe utilizarse el calzado de seguridad
- La ropa de trabajo como así también los delantales debe estar totalmente abrochados
- No está permitido el uso de llaveros prendidos de los uniformes

Observación: Cada trabajadora debe tener como mínimo 2 mudas de ropa para que de esta forma tenga diariamente en condiciones higiénicas su uniforme.

ASEO PERSONAL

Cuerpo

- El baño debe ser diario y preferentemente antes de las actividades
- No usar perfumes
- Usar desodorantes personales suaves

Dientes

- Mantener la higiene bucal

Cabello

- El personal femenino sin excepción debe recoger su cabello con una cofia, redecilla o gorro.
- Los funcionarios deben lavar con frecuencia diaria sus cabellos, conservándolos en el interior de la cofia o gorro.

Observación: Es prohibido peinar los cabellos en el ambiente de trabajo.

Manos y Uñas

- Las uñas deben estar cortas, limpias y libres de esmalte.

Las manos son el principal vehículo de transmisión de microorganismos porque están en contacto con diferentes objetos que pueden albergar agentes contaminantes, por eso es necesario un frecuente y correcto lavado de manos.

Cuándo lavar las manos?

- Antes y después de usar las instalaciones sanitarias
- Después de sonar la nariz
- Después de usar paños para la limpieza
- Después de fumar
- Después de tocar alimentos no higienizados
- Después de contar dinero
- Antes y después de manipular alimentos
- Antes de tocar utensilios esterilizados
- Antes de tocar alimentos ya preparados
- Luego de sacar los residuos
- Luego de tocar puertas o cualquier otra maquinaria
- Al entrar al lugar de trabajo

Cortes, heridas y estado de salud de los funcionarios

Toda persona afectada por alguna enfermedad contagiosa que pueda transmitirse a través de los alimentos o que sea portadora de organismos causantes de enfermedad, no podrá trabajar en el área.

El local deberá disponer de un botiquín de primeros auxilios, para el tratamiento inmediato de cortes, quemaduras o lesiones, debiéndose verificar con regularidad que el botiquín este completo y los medicamentos no estén vencidos.

4.4.8. P6: EVIDENCIA FÍSICA

Los clientes o usuarios se forman impresiones sobre una empresa a través de la presencia o evidencia física que incluye local, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio.

Como se pudo observar en la infraestructura del local en el gráfico N° 28, este se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Área de mesas y sillas: aquí se localizan las mesas y sillas, las cuales serán de madera vista, las mesas tendrán manteles, de color blanco. En esta aérea es indispensable la iluminación, la cual brindará mayor realce al local.

**GRÁFICO N° 40
AREA DE MESAS Y SILLAS**



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Área de despacho: en esta área se encuentran localizadas vitrinas exhibidoras, en las cuales se promocionarán los productos que estarán a la venta. Los colores de las vitrinas serán de igual manera café claro, tendrán iluminación dentro de cada una de las vitrinas.

**GRÁFICO N° 41
AREA DE DESPACHO**



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Caja: la caja estará compuesta por un computador, con su respectiva impresora, este computador será de escritorio, de color negro.

GRÁFICO N° 42 CAJA



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Cocina: la cocina se encuentra al fondo del local, ya que se debe cuidar la imagen de la cafetería, además de prevenir olores propios de la comida, lo cual es molesto y desagradable para el hospital. Contará con un extractor de olores para evitar estos inconvenientes.

Bodega: la bodega será pequeña, además que aquí se colocará los víveres no perecibles en estanterías y los víveres perecibles en un congelador.

GRÁFICO N° 43
INSTALACIONES DE COCINA Y BODEGA



FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

El local será de color blanco, combinado por un zócalo de color café claro, el piso tiene baldosa de color crema, la puerta principal será de vidrio, lugar donde se colocarán los banners, y publicidad.

4.4.9. P7: PROCESOS

Previa identificación y comprensión de las necesidades tanto de clientes como de las trabajadoras, se han planteado procesos los cuales tendrán una gran flexibilidad y adaptación. Es así que en la Factibilidad Operativa, dentro del manual de procesos, se establecieron procesos que están de acuerdo a cada área que la cafetería tendrá.

A continuación se detallarán dichos procesos:

PROCESO: Adquisición de materia prima

PROCESO: Preparación de alimentos.

- **SUBPROCESO:** Preparación de desayunos
- **SUBPROCESO:** Preparación de almuerzos

PROCESO: Atención al cliente.

- **SUBPROCESO:** Atención al cliente por parte de meseras.

PROCESO: Mantenimiento de infraestructura y evidencia física

- **SUBPROCESO:** Limpieza durante la jornada de trabajo
- **SUBPROCESO:** Limpieza del local al finalizar la jornada

**CUADRO N° 33
RESUMEN PLAN DE MARKETING**

PLAN DE MARKETING							
7P	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACCIONES	NIVEL ACTUAL	NIVEL META	INDICADOR DE GESTIÓN
PRODUCTO O SERVICIO	Alcanzar niveles de excelencia en la calidad de los productos y rapidez con que se atiende al cliente	Desarrollo del Mercado	Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera	Planificación de los tiempos de preparación	70%	90%	Tiempos de ejecución
			Crear una imagen innovadora con los productos que ofrece la Cafetería	Desarrollo de una nueva imagen con impacto visual	50%	75%	
		Implementar estrategias de diferenciación	Superar a los productos que posee la competencia	Investigación de nuevas presentaciones	60%	70%	
			Verificar los niveles de satisfacción del producto y servicio	Aplicación de encuestas	40%	80%	
PRECIO	Ofrecer promociones y descuentos a nuestros clientes	Estrategia de precio	Establecer precios de acuerdo a la demanda existente	Verificar los precios de la competencia	50%	70%	Nivel de ventas
		Estrategia de precio de penetración	Fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz	Evaluar resultados	80%	90%	

PLAZA	Identificar el mercado meta para enfocarnos en la penetración de nuestros productos	Estrategia de penetración de Mercado	seleccionar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer	Investigación de Campo	40%	65%	Nivel de satisfacción
		Estrategia de consolidación de la fuerza de ventas directa	Análisis, selección y formación en técnicas de ventas.	Capacitación	40%	80%	
PROMOCIÓN	Crear una imagen empresarial de la Cafetería	Estrategia de Comunicación	Coordinar la publicidad para atraer la atención del cliente	Utilizar publicidad personal, vallas, volantes	40%	75%	Niveles de satisfacción del cliente
		Estrategias de crecimiento	Dar a conocer el fin con el cual se creó la Cafetería	Utilizar publicidad dentro del Hospital	45%	85%	
PERSONAL	Formar una cultura cliente/consumidor agradable para realizar un marketing de experiencia	Capacitación del Personal	Realizar conferencias de capacitación a los integrantes de la empresa	Planificación de las reuniones o conferencias	20%	50%	Nivel de capacitación
		Estrategias de Personal y Calidad	Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales		45%	80%	
PROCESOS	Demostrar la efectividad en las actividades y responsabilidades hacia los clientes que son el propósito de la empresa y el compromiso que se tiene hacia la calidad.	Posicionamiento basado en la relación precio-calidad	Analizar los requerimientos del cliente y estrategias de la competencia	Estudio de Mercado	35%	70%	Nivel de calidad
EVIDENCIA FÍSICA	Desarrollar una buena imagen del local y logotipo atractivo que se posea en la mente del consumidor	Estrategias de diferenciación	Hacer los cambios que sean necesarios para lograr la eficacia.	Crear una imagen innovadora de la Cafetería como: colores, publicidad, higiene, presentación de productos, etc.	50%	75%	Número de quejas
		Estrategia de desarrollo	Mantener un buen ambiente para el servicio de la Cafetería y por ende de los productos	Control en el almacenaje y logística de los productos	50%	90%	

FUENTE: CINCO FUERZAS DE PORTER

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

CAPITULO V

5.- ESTUDIO FINANCIERO

La evaluación económica financiera constituye el punto culminante del estudio de factibilidad, pues mide la magnitud de los beneficios que se obtienen con la ejecución del proyecto.

El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles y dentro de las condiciones financieras existentes. Así mismo, deberá comprometer esos recursos financieros en el proyecto en si y analizar si las fuentes de financiamientos a utilizar serán internas o externas al proyecto y la proporción en que se utilizaran.⁶⁸

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

- Conocer la rentabilidad económica financiera y social, de manera que resuelva una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable, asignando los recursos económicos con que se cuenta, de manera eficiente.
- Determinar la viabilidad de emprender el proyecto de la cafetería D´CANTO.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Determinar el flujo de efectivo para iniciar las operaciones de producción.
- Determinar los costos y gastos, así como el capital necesario a aportar,
- Evaluar el proyecto mediante los indicadores financieros propuestos.

La base de este capítulo se encuentra en el desarrollo de los siguientes puntos:

⁶⁸ <http://www.monografias.com/trabajos18/guia-evaluacion-turismo/guia-evaluacion-turismo.shtml#eval>

5.1. INVERSIÓN

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles,

PERIODO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJOS	0	1	2	3	4	5

maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos.⁶⁹

CUADRO N° 34 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN				
DETALLE DE INVERSIONES				
INVERSIONES				
ACTIVO FIJO		\$ 9.546,11	58%	
MAQUINARIA (ELECTRODOMÉSTICOS)	\$ 4.005,08			
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 520,00			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.360,88			
UTILERÍA Y MENAJE	\$ 1.660,15			
ACTIVO DIFERIDO		\$ 913,89	6%	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 500,00			
GASTOS PREOPERACIONALES	\$ 300,00			
PUBLICIDAD PREPAGADA	\$ 113,89			
CAPITAL SEMILLA		\$ 6.060,00	37%	
TOTAL				\$ 16.520,00

Sobrante de la

Inversión \$ 480,00

TOTAL

INVERSION \$ 17.000,00

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

⁶⁹ EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO
AUTOR: ALCARAZ RAFAEL

El presupuesto con el que se va a emprender el presente proyecto es de \$17.000, el cual fue otorgado por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), dicha inversión fue dividida de la siguiente manera:

Activo fijo: \$ 9.546,11, que representa el 58% de la inversión.

Activo diferido: \$ 913,89 que representa el 6% de la inversión.

Capital semilla: \$ 6.060 que representa el 37% de la inversión.

De esta manera se puede ver que existe un sobrante de la inversión de \$ 480, dinero con el cual se iniciará caja.

5.1.1. FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN

CUADRO N° 35 FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO				
CAPITAL PROPIO		\$ 17.000,00	100%	
FINANCIAMIENTO EXTERNO		-		
TOTAL				\$ 17.000,00

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

El financiamiento de la inversión para este proyecto fue directamente financiado por el MIES, motivo por el cual no se requirió de créditos en instituciones financieras.

5.1.2. ESTRUCTURACIÓN DE GASTOS PROYECTADOS

En el presente cuadro se detalla cada uno de los activos adquiridos, para la puesta en marcha de la cafetería D`CANTO.

**CUADRO N° 36
ACTIVOS**

ACTIVO FIJO		
MAQUINARIA (ELECTRODOMÉSTICOS)		\$ 4.005,08
microondas grande	266,00	
congelador horizontal	185,00	
licuadoras oster	85,00	
refrigeradora 12 pies (industrial)	845,27	
congelador exhibidor	615,00	
Sanduchera	75,00	
cafetera grande (industrial)	150,76	
extractor de jugos	85,00	
2 Exprimidores	58,85	
cocineta 4 quemadores	129,53	
Sarten eléctrico	110,00	
2 cilindros de gas	90,00	
Plancha de cocina	118,00	
congelador horizontal	931,78	
horno semi industrial de 4 latas	259,89	
TOTAL	4.005,08	

MUEBLES Y ENSERES		\$ 3.360,88
Vitrina exhibidora de vidrio	490,00	
Aparador de madera	454,90	
Vitrina exhibidora de madera	540,00	
mesas de madera mediana	770,23	
sillas de madera	915,75	
estanterías metálicas	190,00	
TOTAL	3.360,88	

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

UTILERÍA Y MENAJE		\$ 1.660,15
Cuchillos de cocina profesional	33,00	
Cuchillos de sierra	17,00	
Sartén de teflón mediano Nº 8	8,07	
sartenes de teflón medianos Nº 12	10,60	
Sartenes de teflón mediarnos Nº 24	16,70	
Vasos high ball	29,00	
tenedores	30,00	
cuchillos	30,00	
cucharitas de postre	20,40	
tazas y platos para café	60,00	
platos para pan	270,00	
cevicheras	43,20	
posilleros	50,70	
saleros	16,09	
azucareras	30,00	
cucharones metálicos	5,40	
ollas de 16 litros	99,00	
ollas de 4 litros	33,00	
charoles medianos	16,20	
charoles grandes	20,00	
tazones de acero pequeños	21,24	
tazones de acero medianos	25,08	
espátulas de plancha	6,90	
espátulas planas de torta	5,25	
pinzas para pan	6,75	
cedazo metálico pequeño	6,01	
cedazo metálico grande	7,90	
Rallador	1,55	
cuchillos cebolleros	12,70	
peladoras de papas	1,75	
tijera de cocina	3,20	
cucharetas de alta temperatura grande	5,25	
moldes de torta	16,00	
moldes de pai	13,00	
paila mediana	12,00	
balanza pequeña eléctrica	75,00	
Ajiceros	17,88	
jarras medianas	17,57	
jarras de dos litros con medida	9,30	
tabla para picar roja	8,64	
2 docenas limpiones de cocina	15,46	
Trapeadores 5	11,25	
Escobas 5	8,75	
2 docenas de servilletas de mesa	25	
4 docenas de guantes de silicón	21,96	
basureros pequeños	20,34	
tabla para picar verde	5,17	
Portacubiertos	19,00	
Juego de Ollas umco	320,43	
Tamalera	75,00	
Espumaderas	6,30	
bolillo de silicón	7,86	
bidones de agua	23,00	
Papel Aluminio	2,35	
Servilletas	20,40	
Esponja	1,80	
Fundas de basura	4,00	
Jabon de platos	3,00	
Trapeador	2,25	
Guantes	3,20	
Pala de basura	0,65	
Desinfectantes	6,60	
TOTAL	1.660,15	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		\$ 520,00
Comutadora Intel 2,5 GHZ	520,00	
TOTAL	520,00	

**CUADRO N° 37
DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO**

CÁLCULO DE DEPRECIACIONES DEL ACTIVO FIJO (MÉTODO LINEAL)					
	DEPRECIACIÓN				
	VALOR	%	TIEMPO (AÑOS)	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
MAQ. Y EQUIPO (ELECTRODOMÉSTICOS)	\$ 4.005,08	10%	10	400,51	33,38
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.360,88	10%	10	336,09	28,01
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 520,00	33,33%	3	173,33	14,44
UTILERÍA Y MENAJE	\$ 1.660,15	10%	10	166,02	13,83
TOTAL				1075,94	89,66

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

**CUADRO N° 38
AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO**

AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO				
	VALOR	TIEMPO	ANUAL	MENSUAL
GASTOS DE CONSTITUCION	500	5	100	8,33

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

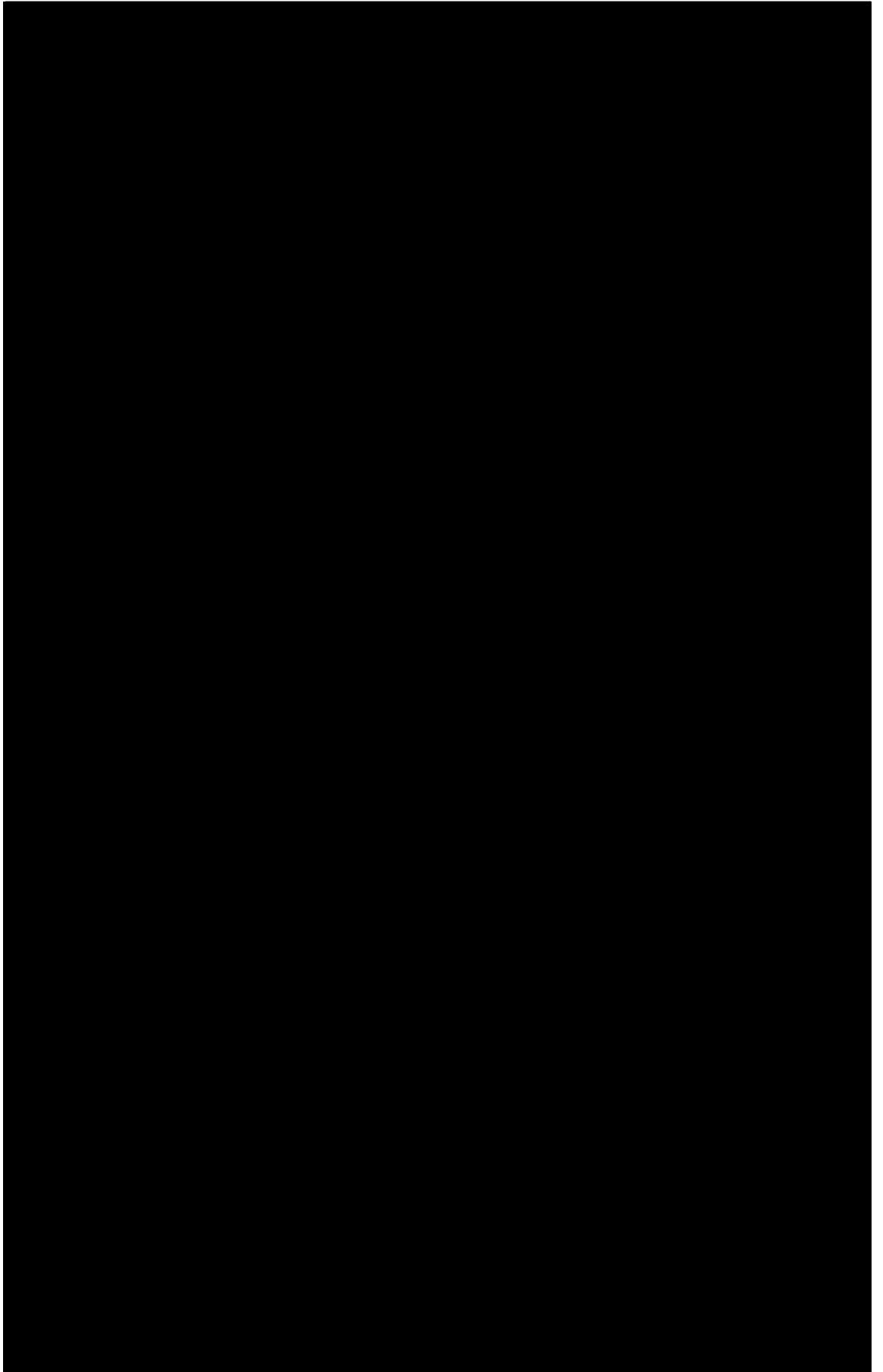
En los cuadros anteriores se presenta un detalle del activo fijo, diferido con el respectivo cálculo de depreciación, y amortización, los cuales fueron calculados anualmente, lo que servirán para la realización de los estados financieros que se requieren más adelante, para determinar la factibilidad del proyecto.

**CUADRO N° 39
CÁLCULO DE ROL DE PAGOS**

ROL DE PAGOS PERSONAL														
	N°	EMPLEADAS	INGRESOS				EGRESOS			BENEFICIOS SOCIALES				
			REMUNERACIÓN		MENSUAL	MENSUAL ANUAL	APORTE IESS 9,35%	VALOR TOTAL A RECIBIR	VALOR ANUAL A RECIBIR	APORTE PATRONAL 12,15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL
			DIAS	VALOR										
1º GRUPO	1	PROPIETARIA 1	26	120,00	120,00	1.440,00	11,22	108,78	1.305,36	14,58	10,00	20,00	5,00	49,58
	1	PROPIETARIA 2	26	120,00	120,00	1.440,00	11,22	108,78	1.305,36	14,58	10,00	20,00	5,00	49,58
	1	PROPIETARIA 3	26	120,00	120,00	1.440,00	11,22	108,78	1.305,36	14,58	10,00	20,00	5,00	49,58
	TOTAL				\$ 360,00	\$ 4.320,00	\$ 33,66	\$ 326,34	3.916,08	\$ 43,74	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 15,00	\$ 148,74
2º GRUPO	1	PROPIETARIA 4	26	120,00	120,00	1.440,00	11,22	108,78	1.305,36	14,58	10,00	20,00	5,00	49,58
	1	PROPIETARIA 5	26	120,00	120,00	1.440,00	11,22	108,78	1.305,36	14,58	10,00	20,00	5,00	49,58
	1	PROPIETARIA 6	26	120,00	120,00	1.440,00	11,22	108,78	1.305,36	14,58	10,00	20,00	5,00	49,58
	TOTAL				\$ 360,00	\$ 4.320,00	\$ 33,66	\$ 326,34	3.916,08	\$ 43,74	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 15,00	\$ 148,74
					\$ 720,00	\$ 8.640,00	\$ 67,32	\$ 652,68	\$ 7.832,16	\$ 87,48	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 30,00	\$ 297,48

PROYECCIONES							
MENSUAL	APORTE IESS 9,35%	VALOR TOTAL A RECIBIR	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
1.440,00	134,64	1.305,36	1.305,36	1.370,63	1.439,16	1.511,12	1.586,67
1.440,00	134,64	1.305,36	1.305,36	1.370,63	1.439,16	1.511,12	1.586,67
1.440,00	134,64	1.305,36	1.305,36	1.370,63	1.439,16	1.511,12	1.586,67
4320	403,92	3916,08	3.916,08	4.111,88	4.317,48	4.533,35	4.760,02
1.440,00	134,64	1.305,36	1.305,36	1.370,63	1.439,16	1.511,12	1.586,67
1.440,00	134,64	1.305,36	1.305,36	1.370,63	1.439,16	1.511,12	1.586,67
1.440,00	134,64	1.305,36	1.305,36	1.370,63	1.439,16	1.511,12	1.586,67
4320	403,92	3916,08	3.916,08	4.111,88	4.317,48	4.533,35	4.760,02
TOTAL			7.832,16	8.223,77	8.634,96	9.066,70	9.520,04

CUADRO N° 40
ESTRUCTURA DE COSTO



**CUADRO N° 41
PROYECCION DE MATERIA PRIMA**

MATERIA PRIMA				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 14.108,40	\$ 14.748,92	\$ 15.389,02	\$ 16.029,21	\$ 16.668,77

5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura. El objetivo de elaborar dichos estados es visualizar desde el principio hacia dónde conduce todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones.⁷⁰

5.2.1. BALANCE INICIAL PROYECTADO

⁷⁰ ADMINISTRACION FINANCIERA
ECO. JUAN LARA

CUADRO N° 42
BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL PROYECTADO

CAFETERÍA D' CANTO					
BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL					
	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
ACTIVO DISPONIBLE					
Caja	480,00	502,80	525,63	548,44	571,25
ACTIVO EXIGIBLE					
IVA en compras	1.022,79	1.022,79	1.022,79	1.022,79	1.022,79
Materia Prima	<u>14.131,20</u>	14.748,92	15.389,02	16.029,21	16.668,77
ACTIVO FIJO					
ACTIVO DEPRECIABLE					
Maquinaria y Equipo	3.575,96	3.575,96	3.575,96	3.575,96	3.575,96
(-) Depreciación Maq. y Equipo	-400,51	-400,51	-400,51	-400,51	-400,51
Muebles y Enseres	2.518,65	2.518,65	2.518,65	2.518,65	2.518,65
(-) Depreciación Muebles y Enseres	-336,09	-336,09	-336,09	-336,09	-336,09
Equipos de Computación	464,29	464,29	464,29	464,29	464,29
(-) Depreciación Equipo de Comp.	-173,33	-173,33	-173,33	-173,33	-173,33
Utilería y Menaje	1.482,28	1.482,28	1.482,28	1.482,28	1.482,28
(-) Depreciación Utilería y Menaje	<u>-166,02</u>	-166,02	-166,02	-166,02	-166,02
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos de Constitución	500,00				
(-) Amortización Gastos de Const.	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
Arrendos prepagados	<u>2.880,00</u>	<u>2.880,00</u>	<u>2.880,00</u>	<u>2.880,00</u>	<u>2.880,00</u>
OTROS ACTIVOS					
Sistemas y programas	<u>300,00</u>				
TOTAL ACTIVOS	26.179,23	26.019,75	26.682,68	27.345,67	28.008,05
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Beneficios sociales	3.569,76	3.569,76	3.569,76	3.569,76	3.569,76
IVA en ventas	3.021,48	3.158,66	3.295,74	3.432,84	3.569,81
Aporte Personal	807,84	807,84	807,84	807,84	807,84
Aporte Patronal	<u>1.049,76</u>	<u>1.049,76</u>	<u>1.049,76</u>	<u>1.049,76</u>	<u>1.049,76</u>
TOTAL PASIVO	8.448,84	8.586,02	8.723,10	8.860,20	8.997,17
PATRIMONIO					
Capital	-123,32	-4.429,12	-5.123,65	-5.882,63	-6.719,31
Utilidad del Ejercicio	16.230,64	19.875,32	20.984,75	22.152,81	23.391,09
Reserva Legal	<u>1.623,06</u>	<u>1.987,53</u>	<u>2.098,48</u>	<u>2.215,28</u>	<u>2.339,11</u>
TOTAL PATRIMONIO	17.730,39	17.433,73	17.959,58	18.485,47	19.010,88
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO=	26.179,23	26.019,75	26.682,68	27.345,67	28.008,05

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

En el presente Balance de Situación Inicial proyectado se refleja todos los hechos relacionados con la naturaleza y monto de los activos de la empresa, de sus pasivos y del patrimonio de las accionistas que participan en el proyecto.

PRESUPUESTO DE VENTAS

**CUADRO N° 43
DEMANDA PROYECTADA**

DEMANDA PROYECTADA		
AÑO	DEMANDA	INCREMENTO VARIACIÓN %
2010	44.740	-
2011	46.977	5%
2012	49.326	5%
2013	51.792	5%
2014	54.381	5%
2015	57.101	5%

**CUADRO N° 44
INFLACIÓN PROYECTADA**

Variable	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Inflación proyectada	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
Incremento por la inflación	1,0475	1,0454	1,0434	1,0416	1,0399

Con estos cuadros, se trabajará para determinar el presupuesto de ventas, en el cual se proyecta la demanda al 5% de incremento anual, durante los cinco años del proyecto, de la misma manera se proyecta la inflación, a continuación se procede a realizar el presupuesto de ventas.

CUADRO N° 45
PRESUPUESTO DE VENTAS

PRODUCTO	PRESUPUESTO DE VENTAS				
	2011	2012	2013	2014	2015
1) DESAYUNOS	21.140	22.197	23.306	24.472	25.695
5% DE INCREMENTO	21.140	23.306	24.472	25.695	26.980
INFLACIÓN %	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
PVUnit.+Inflación	1,68	1,67	1,67	1,67	1,66
TOTAL	\$ 35.429,86	\$ 38.983,11	\$ 40.853,96	\$ 42.822,65	\$ 44.890,40
2) ALMUERZOS	6.577	6.906	7.251	7.613	7.994
5% DE INCREMENTO	6.577	7.251	7.613	7.994	8.394
INFLACIÓN	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
PVUnit.+Inflación	2,10	2,09	2,09	2,08	2,08
TOTAL	\$ 13.778,28	\$ 15.160,10	\$ 15.887,65	\$ 16.653,25	\$ 17.457,38
3) ENSALADAS	3.758	3.946	4.143	4.351	4.568
5% DE INCREMENTO	3.758	4.143	4.351	4.568	4.796
INFLACIÓN	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
PVUnit.+Inflación	1,57	1,57	1,57	1,56	1,56
TOTAL	\$ 5.904,98	\$ 6.497,18	\$ 6.808,99	\$ 7.137,11	\$ 7.481,73
4) SANDUCHES	1.879	1.973	2.072	2.175	2.284
5% DE INCREMENTO	1.879	2.072	2.175	2.284	2.398
INFLACIÓN	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
PVUnit.+Inflación	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
TOTAL	\$ 1.279,41	\$ 1.407,72	\$ 1.475,28	\$ 1.546,37	\$ 1.621,04
5) BEBIDAS CALIENTES	3.758	3.946	4.143	4.351	4.568
5% DE INCREMENTO	3.758	4.143	4.351	4.568	4.796
INFLACIÓN	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
PVUnit.+Inflación	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
TOTAL	\$ 1.574,66	\$ 1.732,58	\$ 1.815,73	\$ 1.903,23	\$ 1.995,13
6) JUGOS	4.698	4.933	5.179	5.438	5.710
5% DE INCREMENTO	4.698	5.179	5.438	5.710	5.996
INFLACIÓN	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
PVUnit.+Inflación	0,84	0,84	0,83	0,83	0,83
TOTAL	\$ 3.936,65	\$ 4.331,46	\$ 4.539,33	\$ 4.758,07	\$ 4.987,82
7) BATIDOS	2.349	2.466	2.590	2.719	2.855
5% DE INCREMENTO	2.349	2.590	2.719	2.855	3.026
INFLACIÓN	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
PVUnit.+Inflación	1,05	1,05	1,04	1,04	1,04
TOTAL	\$ 2.460,41	\$ 2.707,16	\$ 2.837,08	\$ 2.973,80	\$ 3.147,08
8) COMBOS	2.819	2.960	3.108	3.263	3.426
5% DE INCREMENTO	2.819	3.108	3.263	3.426	3.597
INFLACIÓN	4,75%	4,54%	4,34%	4,16%	3,99%
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
PVUnit.+Inflación	1,26	1,25	1,25	1,25	1,25
TOTAL	\$ 3.542,99	\$ 3.898,31	\$ 4.085,40	\$ 4.282,27	\$ 4.489,04
TOTAL PRODUCTOS	\$ 67.907,23	\$ 74.717,63	\$ 78.303,42	\$ 82.076,75	\$ 86.069,62

En el cuadro anterior se ha realizado el análisis de cada uno de los productos para determinar las ventas netas durante los próximos 5 años, estimando el 5% de incremento en las ventas y la inflación anual proyectada, de los cuales se ha obtenido, que en todos los años tienen un incremento moderado, lo cual permitirá tener un rendimiento positivo en cada uno de los productos.

**CUADRO N° 46
PRESUPUESTO DE COSTOS**

	PRESUPUESTO DE COSTOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	\$ 67.907,23	\$ 74.717,63	\$ 78.303,42	\$ 82.076,75	\$ 86.069,62
COSTO DE VENTAS 45%	\$ 30.558,25	\$ 33.622,93	\$ 35.236,54	\$ 36.934,54	\$ 38.731,33

En el presente cuadro, una vez obtenidas las ventas netas se procede a determinar el costo de ventas, en el que interviene, materia prima, mano de obra directa y costos indirectos, de esta manera se obtuvo como resultado el costo de producción de los productos, que es el 40% promedio.

5.2.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

En el presente balance de resultados refleja los ingresos y gastos que incurrirá el proyecto y como resultado se podrá medir el rendimiento económico que ha generado la actividad de la cafetería.

Determinamos que durante los 5 años, se incrementará la utilidad en un 20,46% en cada año.

CUADRO N° 47
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

CAFETERÍA D'CANO					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS	67.907,23	74.717,63	78.303,42	82.076,75	86.069,62
(-) COSTO DE VENTAS	27.162,89	29.887,05	31.321,37	32.830,70	34.427,85
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	40.744,34	44.830,58	46.982,05	49.246,05	51.641,77
(-) GASTOS DE OPERACIÓN					
Sueldos y Salarios	7.832,16	8.223,77	8.634,96	9.066,70	9.520,04
Capacitación	2.022,52				
Ropa de Trabajo	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Servicios Básicos	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Arriendo	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Publicidad	113,89	113,89	113,89	113,89	113,89
Deprec. Maquinaria y Equipos	400,51	400,51	400,51	400,51	400,51
Deprec. Muebles y Enseres	336,09	336,09	336,09	336,09	336,09
Deprec. Equipo de Computación	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33
Deprec. Menaje y Utilería	166,02	166,02	166,02	166,02	166,02
Amortización Gastos. De Const.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
(=) TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	15.284,51	13.653,60	14.064,79	14.496,54	14.949,87
(=) UTILIDAD OPERATIVA	25.459,82	31.176,97	32.917,26	34.749,51	36.691,90
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	25.459,82	31.176,97	32.917,26	34.749,51	36.691,90
(-) 15% Utilidad a empleados y trabajadores	3.818,97	4.676,55	4.937,59	5.212,43	5.503,78
(=) Utilidad antes del Impuesto a la Renta	21.640,85	26.500,43	27.979,67	29.537,08	31.188,11
(-) 25% Impuesto a la Renta	5.410,21	6.625,11	6.994,92	7.384,27	7.797,03
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	16.230,64	19.875,32	20.984,75	22.152,81	23.391,09
(-) 10% Reserva Legal	1.623,06	1.987,53	2.098,48	2.215,28	2.339,11
(=) UTILIDAD A LIBRE DISPOSICIÓN DE ACCIONISTAS	14.607,57	17.887,79	18.886,28	19.937,53	21.051,98

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

5.2.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Constituye unos de los esquemas de mayor utilización para la selección de inversiones o gastos de capital, el cual consiste en registrar los ingresos y egresos de efectivo, distribuidos en flujos operacionales y no operacionales. Luego de determinar el saldo final de caja se procede a calcular el “remanente de efectivo o saldo” que se podría distribuir a los accionistas o propietarios de la empresa.

CUADRO N° 48
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

CAFETERÍA D' CANTO						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
		2011	2012	2013	2014	2015
A.- INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación de ventas		67.907,23	74.717,63	78.303,42	82.076,75	86.069,62
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		67.907,23	74.717,63	78.303,42	82.076,75	86.069,62
B.- EGRESOS OPERACIONALES						
COSTO DE VENTAS		27.162,89	29.887,05	31.321,37	32.830,70	34.427,85
GASTOS DE OPERACIÓN		15.284,51	13.653,60	14.064,79	14.496,54	14.949,87
TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN		42.447,41	43.540,65	45.386,16	47.327,24	49.377,72
C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)		25.459,82	31.176,97	32.917,26	34.749,51	36.691,90
D.- INGRESOS NO OPERACIONALES						
Aporte MIES	17.000,00					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	17.000,00					
E.- EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de Impuestos y Participaciones		10.183,93	12.470,79	13.166,90	13.899,80	14.676,76
Adquisición de activos fijos	9.546,11					
Activo diferido	913,89					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	10.460,00	10.183,93	12.470,79	13.166,90	13.899,80	14.676,76
F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	6.540,00	-10.183,93	-12.470,79	-13.166,90	-13.899,80	-14.676,76
G.- FLUJO NETO (C+F)	6.540,00	15.275,89	18.706,18	19.750,36	20.849,71	22.015,14
H.- SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	6.540,00	21.815,89	40.522,08	60.272,43	81.122,14
I.- SALDO FINAL DE CAJA (mínimo requerido)	6.540,00	6.540,00	6.540,00	6.540,00	6.540,00	0,00
REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I)	0,00	15.275,89	33.982,08	53.732,43	74.582,14	103.137,28

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Una vez obtenidos los resultados de los estados de resultados proforma se procedió a desarrollar el esquema de flujo de caja proyectado. En primer término se trasladaran los costos de financiamiento del proyecto para el año cero (2010), del cual quedará registrado el nivel de capital de trabajo neto como saldo inicial de caja. Luego se registro los ingresos y egresos de efectivo distribuidos en flujos operacionales y no operacionales durante la vida útil del proyecto. Finalmente luego de determinar el saldo final de caja para todos los años, excepto para el último año, por cuanto en este periodo se recupera tanto el capital de trabajo neto así, como el valor de los activos

fijos, se procedió a calcular el remanente de efectivo para los accionistas, datos que servirán para evaluar la factibilidad del proyecto desde el punto de vista del inversionista.

5.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación de proyectos, se ha transformado en un instrumento prioritario, entre los agentes económicos que participan en la asignación de recursos, para implementar iniciativas de inversión; esta técnica, debe ser tomada como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir, así será posible rechazar un proyecto no rentable y aceptar uno rentable.⁷¹

CUADRO N° 49
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	INVERSION INICIAL	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
Inversión	17.000,00					
Total Ingresos		67.907,23	74.717,63	78.303,42	82.076,75	86.069,62
TOTAL INGRESOS	17.000,00	67.907,23	74.717,63	78.303,42	82.076,75	86.069,62
TOTAL EGRESOS		52.631,34	56.011,44	58.553,06	61.227,04	64.054,48
SALDO FINAL	-17.000,00	15.275,89	18.706,18	19.750,36	20.849,71	22.015,14

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

$TMAR = i + f + if$
TMAR= 3,82+6.50+(3,82*6,50)
TMAR= 35,15
TMAR= 35,15%

Donde:

i= premio al riesgo

f= inflación

FLUJO DE FONDOS						
		2011	2012	2013	2014	2015
(=)FLUJO NETO DE FONDOS	-17.000,00	15.275,89	18.706,18	19.750,36	20.849,71	22.015,14

⁷¹ <http://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion>

5.3.1. CÁLCULO V.A.N

**CUADRO N° 50
CÁLCULO DEL VAN**

$VAN=$	$\frac{FNF1}{(1+i)^1} + \frac{FNF2}{(1+i)^2} + \frac{FNF3}{(1+i)^3} + \frac{FNF4}{(1+i)^4} + \frac{FNF5}{(1+i)^5} - I.INICIAL$				
$VAN=$	$\frac{1126408}{(1+0,12)^1} + \frac{1329574}{(1+0,12)^2} + \frac{1234311}{(1+0,12)^3} + \frac{11364}{(1+0,12)^4} + \frac{1644917}{(1+0,12)^5} - (17.000)$				
$VAN=$	13.238,68	16.464,66	17.401,25	18.387,40	19.433,05
$VAN=$	1,3515	1,3515	1,3515	1,3515	1,3515
$VAN=$	1,3515	1,82655225	2,468585	3,33629312	4,50900015
$VAN=$	9.795,54	9.014,06	7.049,08	5.511,33	4.309,84
$VAN=$	35679,8476				
$VAN=$	18.679,85				

A través del cálculo del VAN se determino que la inversión es provechosa y por tanto convendrá llevar a efecto el proyecto, puede interpretarse también como el máximo valor que una empresa o inversionista estarían dispuestos a pagar la oportunidad de llevar a efecto del proyecto, sin detrimento de las utilidades.

El resultado que se obtuvo en el presente proyecto significa que se pagará a sí mismo, y proporciona una **TMAR** del 35,5% y además generará un beneficio de \$18.679,85 a valor actual.

5.3.2. CÁLCULO T.I.R

**CUADRO N° 51
CÁLCULO DEL TIR**

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					
AÑO	FLUJO DE FONDOS	VALOR ACTUAL AL 35,15	VALOR ACTUAL AL 45%	VALOR ACTUAL AL 65%	VALOR ACTUAL AL 99%
1	13.238,68	9.795,54	9.130,12	8.023,44	6.652,60
2	16.464,66	9.014,06	7.830,99	6.047,62	4.157,64
3	17.401,25	7.049,08	5.707,90	3.873,72	2.208,11
4	18.387,40	5.511,33	4.159,57	2.480,76	1.172,49
5	19.433,05	4.309,84	3.031,80	1.588,99	622,70
SUMA		35.679,85	29.860,39	22.014,54	14.813,53
INVERSIÓN INICIAL		17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00
VALOR ACTUAL NETO(VAN)		18.679,85	12.860,39	5.014,54	-2.186,47
INTERPOLACIÓN					
$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) \left(\frac{VAN_i}{(VAN_i - VAN_s)} \right)$					
TIR= (65)+(34)(8138,82/(8138,82+58,88))					
TIR= 88,68 %					

Constituye otro método de descuento muy utilizado para evaluar inversiones. Se define como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero; es decir que el valor presente de las entradas netas de efectivo o flujo de fondos, serán exactamente igual a las inversiones iniciales realizadas.

La TIR es \geq al costo de oportunidad del capital TMAR o costo del capital promedio ponderado, que tiene el inversionista o empresa que deberá aceptar el proyecto.

El TIR es alto debido a que los productos que se van a elaborar son hechos manualmente, en lo cual no se invierte materia prima ni tecnología en grandes cantidades. Es así que el trabajo manual se encuentra incluido en los sueldos

5.3.3. CÁLCULO DE BENEFICIO COSTO

CUADRO N° 52 CÁLCULO BENEFICIO COSTO

Flujo Neto de Fondos Descontado	35.679,85
B/C=	$\frac{\sum FNF}{I.Inicial}$
B/C=	1,10

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORA DE TESIS

Si la razón beneficio costo es ≥ 1 conviene aceptar el proyecto en caso contrario se rechazaría. Por lo cual el proyecto se acepta, ya que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de \$0.10 centavos

5.3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

En el presente cuadro detallamos el punto de equilibrio de cada producto durante los cinco años del proyecto en cual el punto de equilibrio se encuentra en unidades calculadas en función del costo y ventas totales, que representa el nivel económico donde no existe ni ganancia ni pérdida.

**CUADRO N° 53
PUNTO DE EQUILIBRIO**

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA CADA PRODUCTO						
LINEA DE PRODUCTOS	% PARTIC	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN CONTRIBUCIÓN	MARGEN CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO
AÑO 2011						
1) DESAYUNOS	45%	1,60	0,72	0,88	0,396	20.629
2) ALMUERZOS	14%	2,00	0,90	1,10	0,154	6.418
3) ENSALADAS	8%	1,50	0,68	0,83	0,066	3.667
4) SANDUCHES	4%	0,65	0,29	0,36	0,014	1.834
5) BEBIDAS CALIENTES	8%	0,40	0,18	0,22	0,018	3.667
6) JUGOS	10%	0,80	0,36	0,44	0,044	4.584
7) BATIDOS	5%	1,00	0,45	0,55	0,028	2.292
8) COMBOS	6%	1,20	0,54	0,66	0,040	2.751
VENTAS		9,15	4,1175			45.842,77
AÑO 2012						
1) DESAYUNOS	45%	1,60	0,72	0,88	0,40	21274
2) ALMUERZOS	14%	2,00	0,90	1,10	0,15	6619
3) ENSALADAS	8%	1,50	0,68	0,83	0,07	3782
4) SANDUCHES	4%	0,65	0,29	0,36	0,01	1891
5) BEBIDAS CALIENTES	8%	0,40	0,18	0,22	0,02	3782
6) JUGOS	10%	0,80	0,36	0,44	0,04	4728
7) BATIDOS	5%	1,00	0,45	0,55	0,03	2364
8) COMBOS	6%	1,20	0,54	0,66	0,04	2837
VENTAS						47.276,54
AÑO 2013						
1) DESAYUNOS	45%	1,60	0,72	0,88	0,40	22186
2) ALMUERZOS	14%	2,00	0,90	1,10	0,15	6902
3) ENSALADAS	8%	1,50	0,68	0,83	0,07	3944
4) SANDUCHES	4%	0,65	0,29	0,36	0,01	1972
5) BEBIDAS CALIENTES	8%	0,40	0,18	0,22	0,02	3944
6) JUGOS	10%	0,80	0,36	0,44	0,04	4930
7) BATIDOS	5%	1,00	0,45	0,55	0,03	2465
8) COMBOS	6%	1,20	0,54	0,66	0,04	2958
VENTAS						49.301,32
AÑO 2014						
1) DESAYUNOS	45%	1,60	0,72	0,88	0,40	23144
2) ALMUERZOS	14%	2,00	0,90	1,10	0,15	7200
3) ENSALADAS	8%	1,50	0,68	0,83	0,07	4114
4) SANDUCHES	4%	0,65	0,29	0,36	0,01	2057
5) BEBIDAS CALIENTES	8%	0,40	0,18	0,22	0,02	4114
6) JUGOS	10%	0,80	0,36	0,44	0,04	5143
7) BATIDOS	5%	1,00	0,45	0,55	0,03	2572
8) COMBOS	6%	1,20	0,54	0,66	0,04	3086
VENTAS						51.431,08
AÑO 2015						
1) DESAYUNOS	45%	1,60	0,72	0,88	0,40	24157
2) ALMUERZOS	14%	2,00	0,90	1,10	0,15	7515
3) ENSALADAS	8%	1,50	0,68	0,83	0,07	4294
4) SANDUCHES	4%	0,65	0,29	0,36	0,01	2147
5) BEBIDAS CALIENTES	8%	0,40	0,18	0,22	0,02	4294
6) JUGOS	10%	0,80	0,36	0,44	0,04	5368
7) BATIDOS	5%	1,00	0,45	0,55	0,03	2684
8) COMBOS	6%	1,20	0,54	0,66	0,04	3221
VENTAS						53.681,22

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO

ELABORADO: AUTORA DE TESIS

CAPITULO VI

6.1. CONCLUSIONES

Llegando al termino de la propuesta de Creación de una microempresa de servicio de cafetería en el “Hospital Un Canto a la Vida” con la inclusión de las madres de niños y jóvenes con capacidades diferentes en el Sur de la Ciudad de Quito”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Para cumplir con las metas trazadas es necesario cumplir con los costos y tiempos establecidos, para lo cual se debe recurrir a la planificación, elemento principal del proceso administrativo.
- Las variables del micro y macro ambiente son importantes para el análisis del entorno que rodea a los negocios de cafetería, ya que de acuerdo a este estudio se puede determinar los factores que beneficien o perjudiquen al negocio.
- En el estudio de mercado se encuestó a 67 personas se puede concluir que tanto pacientes, visitantes y trabajadores salen a comer en los alrededores del Hospital, ya que no poseen con una cafetería dentro de las instalaciones.
- En cuanto a los productos que se deben ofrecer todos los encuestados concluyen en que deben ser productos sanos y nutritivos.
- Mientras que a los precios que van a pagar los clientes por comer en la cafetería se puede concluir que están dispuestos a pagar de 0.50\$ - 2.50\$ por persona, lo cual se debe a que la mayoría de encuestados prefiere la calidad en los productos que van a consumir
- La cafetería no posee una competencia directa, ya que se encuentra localizada en el interior del Hospital, lo cual es una ventaja para el negocio.
- El modelo de gestión propuesto, contiene la misión, visión, objetivos y estrategias que permitirán un correcto direccionado de las siguientes áreas: administración, legal, recursos humanos y marketing.
- El estudio financiero demuestra la factibilidad y rentabilidad del proyecto, gracias a este estudio se ha podido concluir que la inversión que se realizará en la cafetería será recuperada en el plazo de un año, concluyendo que es un proyecto altamente rentable debido a que se tiene un TIR del 89%.

6.2. RECOMENDACIONES:

- El análisis del micro y macro entorno se lo deberá realizar permanentemente, ya que estas variables cambian constantemente.
- Se debe realizar una selección minuciosa de los productos a ofrecer de tal manera que llenen las expectativas de la calidad demandada y a su vez no excedan.
- La cartera de productos que la cafetería ofrecerá, debe estar variada y estar guiada a las preferencia del consumidor
- Los precios para la venta deben estar de acuerdo a la calidad del producto que se va a ofrecer.
- Brindar una publicidad amplia e informativa, para que los clientes conozcan y se acerquen a consumir en la cafetería.
- El buen ambiente del local es un factor importante que influye en el consumidor, además se debe recordar que la imagen del negocio también lo hacen las personas que trabajen en el mismo.
- Se recomienda dar seguimiento continuo al proyecto, debido a la rentabilidad que presenta, además del apoyo que las madres deben recibir, por lo menos en el primer año, hasta que ellas puedan desenvolverse por sí mismas.

BIBLIOGRAFÍA

Los libros que se van a utilizar en el desarrollo del proyecto son las siguientes:

- Tesis Desarrolladas – Biblioteca UPS
- Tesis Desarrolladas – Biblioteca UTE
- V9666Tesis Desarrolladas – Biblioteca Central
- Administración empresarial una perspectiva global
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz.
- 13va Edición – México - McGraw Internacional -Hill - 2008
- Teoría y Diseño organizacional
- Daft Richard L.
- 8va Edición – Mexico – Thomson - 2005
- Administración de la Pequeña Empresa
 - Anzola Rojas, Servolo
 - 2da Edición – Mexico – McGraw – Hill - 2006
- Desarrollo organizacional y cambio
- Cummings, Thomson G, Worley Christopher
- 8va Edición – Mexico – Thomson - 2007
- Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado.
- Kinnear, Thomas C, Taylor Janes R.
- 5 ta Edición – Bogota – Mc Graw - hill - 2003
- Fundamentos del Marketing
- Kloter, Philip, Armstrong, Gary
- 8va Edición – Mexico – Pearson Education - 2008
- Fundamentos del Marketing
- Stanton, William J, Etzel, Michael J, Walker, Bruce J.
- 13va Edición – México – Mc Graw – Hill - 2004
- Marketing Estratégico
- Pest, Roger O
- 4 ta Edición – Madrid – Pearson Education - 2007
- Publicidad
- Arens, William F, Wigold, Michael F, Arens Christian

- 11 va Edición – México – Mc Graw – Hill - 2008

- **INTERNET:**

Paginas relacionadas con los temas

- <http://www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml>
- <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>
- <http://www.definicionabc.com/social/evento.php>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>
- <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-compra/empresa-teoria-taylor>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/MarcoTeorico>
- http://www.unimar.edu.ve/gonzalezalexis/tesis_web/m1requerimientospers.h
- <http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://sorprendemos.com/>

ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4

