



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN

TEMA:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA EN EL CENTRO DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS.

AUTOR/ES

YAGUAL CHALÉN LADY YULELYCE

TUTOR

Ing. Omar Vinuesa M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Al culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional, expreso mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible alcanzar este logro.

Agradezco al programa de becas Futuro Femenino, por brindarme la oportunidad de continuar mis estudios superiores y creer en el potencial de mujeres que, como yo, desean superarse y construir un mejor futuro para sus familias. Esta oportunidad ha representado un cambio significativo en mi vida y en mis aspiraciones profesionales.

Mi sincero reconocimiento a mi profesor tutor, por su paciencia, dedicación y permanente disposición para orientarnos durante el desarrollo de esta tesis. Su apoyo, conocimientos y palabras de aliento fueron fundamentales para culminar este trabajo con éxito.

Extiendo también mi agradecimiento a todos los docentes del instituto, quienes a lo largo de mi formación demostraron profesionalismo, compromiso y calidad humana. Sus enseñanzas, comprensión y acompañamiento durante cada asignatura contribuyeron significativamente a mi crecimiento académico y personal.

A mis padres, por ser un apoyo constante en cada etapa de mi vida. En especial a mi madre, quien con amor y confianza aceptó ser mi representante para la firma del contrato de la beca, convirtiéndose desde el primer momento en un pilar fundamental para que este sueño pudiera comenzar.

A mi esposo, por su amor, paciencia y sacrificio. Por comprender el tiempo dedicado a mis estudios y por impulsarme a seguir adelante aun en los momentos de mayor cansancio. Este logro también es fruto de tu apoyo incondicional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo, motivación y confianza durante este camino. Cada palabra de ánimo y cada gesto de ayuda fueron fundamentales para hacer realidad este sueño.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mis dos hijos, quienes son la mayor motivación de mi vida. Cada esfuerzo, cada noche de estudio y cada desafío superado tuvieron como propósito demostrarles que los sueños se alcanzan con perseverancia, disciplina y dedicación. Espero que este logro les recuerde siempre que nunca es tarde para aprender, crecer y luchar por un futuro mejor.

A mi esposo, por caminar a mi lado durante este proceso, por asumir con amor el cuidado de nuestro pequeño mientras yo asistía a clases y desarrollaba esta investigación. Tu apoyo, comprensión y confianza fueron esenciales para que pudiera cumplir esta meta.

A mi madre, por creer en mí desde el inicio, por acompañarme con su respaldo incondicional y por darme la seguridad necesaria para aprovechar esta gran oportunidad. Gracias por enseñarme que la fortaleza y la perseverancia son valores que siempre nos permiten salir adelante.

Finalmente, me dedico este logro a mí misma, porque decidí aceptar el reto de superarme profesionalmente, vencer los obstáculos y demostrar que con esfuerzo, constancia y determinación es posible alcanzar las metas. Esta tesis representa mucho más que un requisito académico; simboliza el compromiso que asumí conmigo misma y con mi familia de construir un mejor futuro y convertirme en un ejemplo de perseverancia para mis hijos.

Que este logro sea el primer capítulo de muchos sueños cumplidos y la prueba para mis hijos de que el esfuerzo, la educación y la perseverancia siempre abren el camino hacia un mejor futuro.

Índice General

Introducción.....	1
Definición y Justificación del Tema	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Metodología de la Investigación.....	4
Marco Teórico	5
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	17
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	17
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	17
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	18
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	18
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....	19
1.2.1. Descripción General	19
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....	20
1.2.3. Actores Involucrados.....	20
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	21
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes	21
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	22
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	22
1.3.2. Visión / Proyección Futura	22
1.3.3. Valores o Principios Rectores	22
1.3.4. Políticas Generales.....	23
1.3.5. Análisis PEST	23
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	24
1.3.7. Análisis FODA.....	25
1.3.8. Estrategias de Desarrollo.....	25
1.3.9. Objetivos Estratégicos.....	26
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave.....	27
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno	28
2.1. Análisis de la demanda / necesidad	28
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	28
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto	29
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo	30
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes	30

2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	31
2.1.5.1.	Encuestas.....	31
2.1.5.2.	Entrevistas (cualitativo).....	41
2.1.5.3.	Focus Group (cualitativo).....	47
2.1.5.4.	Análisis e Interpretación de Resultados	49
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual	51
2.2.1.	Perfil del Actor Principal.....	51
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes.....	51
2.3.	Plan de Acción o Propuesta.....	52
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta	52
2.3.2.	Costos / Accesibilidad	53
2.3.3.	Comunicación y Difusión	54
2.3.4.	Distribución o Implementación	54
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	55
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	55
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	56
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	56
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos		58
3.1.	Procesos y Control de Calidad.....	58
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso.....	58
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	59
3.2.	Capacidad Operativa.....	59
3.2.1.	Capacidad de Ejecución o Producción	59
3.2.2.	Dimensionamiento del Proyecto	60
3.3.	Infraestructura y Recursos	60
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	60
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica	62
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores.....	63
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	63
3.4.2.	Criterios de Selección.....	63
3.5.	Normativa Aplicable	64
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	64
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	65
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	65
3.6.1.	Micro Localización	65
3.6.2.	Factores de Decisión	66

3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	66
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	66
3.7.2.	Plan de Mitigación	67
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación		68
4.1.	Estructura Económica del Proyecto	68
4.1.1.	Plan de Inversiones	68
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	69
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	69
4.1.4.	Presupuesto de Costos	70
4.1.5.	Presupuesto de Gastos	71
	<i>Elaboración propia</i>	72
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	72
4.1.7.	Punto de Equilibrio	73
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado	74
	<i>Elaboración propia</i>	74
4.1.9.	Balance Proyectado	74
	<i>Elaboración propia</i>	76
4.2.	Evaluación del Proyecto	76
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación	76
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA		80
Matriz de Situaciones Adversas		80
Medidas de Mitigación y Alternativas		81
<i>Elaboración propia</i>		82
CONCLUSIONES		83
RECOMENDACIONES		85

Índice de Gráficos

Diagrama de flujo del proceso.....	58
Organización Física.....	62

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura organizacional.....	21
Tabla 2 Análisi PEST	24
Tabla 3 Fuerzas de Porter	24
Tabla 4 Análisis FODA.....	25
Tabla 5 Segmentación	30
Tabla 6 Pregunta 1 de la encuesta	31
Tabla 7 Pregunta 2 de la encuesta	32
Tabla 8 Pregunta 3 de la encuesta	33
Tabla 9 Pregunta 4 de la encuesta	34
Tabla 10 Pregunta 5 de la encuesta	35
Tabla 11 Pregunta 6 de la encuesta	36
Tabla 12 Pregunta 7 de la encuesta	37
Tabla 13 Pregunta 8 de la encuesta	38
Tabla 14 Pregunta 9 de la encuesta	39
Tabla 15 Pregunta 10 de la encuesta	40
Tabla 16 Entrevista 1.....	42
Tabla 17 Entrevista 2.....	43
Tabla 18 Entrevista 3.....	45
Tabla 19 Resultados del análisis	50
Tabla 20 Productos	52
Tabla 21 Equipo para las bebidas	61
Tabla 22 Equipo para los bocadillos.....	61
Tabla 23 Equipo	61
Tabla 24 Elementos.....	61
Tabla 25 Productos / servicios.....	63
Tabla 26 Materia prima	63
Tabla 27 Plan de inversiones	68
Tabla 28 Fuentes de financiamiento.....	69
Tabla 29 Presupuesto de ingresos	70
Tabla 30 Presupuesto de costos	70
Tabla 31 Presupuesto de gastos	71
Tabla 32 Estado de resultados.....	72
Tabla 33 Punto de equilibrio	73
Tabla 34 Flujo de caja.....	74
Tabla 35 Balance proyectado	75
Tabla 36 VAN	76
Tabla 37 TIR	77
Tabla 38 ROE Y ROA	78
Tabla 39 PRI	78
Tabla 40 Resumen de indicadores de viabilidad financiera	79
Tabla 41 Mateiz de situaciones adversas.....	80
Tabla 42 Medida de mitigación y alternativas.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

Nombre del proyecto: Cafetería "Aroma & Mar"

Ubicación: Centro del cantón General Villamil Playas, provincia del Guayas, Ecuador

Autora: Lady Yuleyce Yagual Chalén

Tipo de empresa: Microempresa de servicios gastronómicos

Actividad económica: Elaboración y venta de bebidas de café de especialidad, repostería artesanal y alimentos de acompañamiento

Inversión total: USD 18.750,00

Período de proyección: 2026 – 2028

Descripción del Negocio

"Aroma & Mar" es una cafetería especial, fue creada para llenar un hueco, esta ausencia se notó en el cantón General Villamil Playas. Falta un lugar para comer algo diferente, este lugar ofrecerá café bueno, también habrá repostería, la gente tendrá una experiencia real, tendrá un toque de la costa. El local tendrá 35 sillas, abrirá 360 días al año, servirá a dos grupos de personas, un grupo es la gente que vive allí, el otro grupo son los turistas.

Oportunidad de Mercado

El análisis del entorno confirmó que General Villamil Playas carece de un establecimiento de cafetería especializada en su zona céntrica, a pesar de recibir un flujo turístico significativo proveniente de Guayaquil y la región litoral. El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter evidenció una intensidad competitiva directa baja en este nicho específico, mientras que el análisis PEST reveló un entorno político, económico y social favorable al emprendimiento gastronómico en el Ecuador. El ticket promedio proyectado de USD 5,00 es competitivo y accesible para ambos segmentos objetivo.

Propuesta de Valor

La diferenciación de "Aroma & Mar" se sustenta en cuatro pilares: café de especialidad preparado por barista certificado, repostería artesanal con ingredientes locales, ambiente acogedor con identidad costera ecuatoriana, y atención personalizada. Esta propuesta aplica una estrategia de diferenciación enfocada (Porter, 1985) que hace irrelevante la competencia directa con los restaurantes de mariscos y la comida rápida que existen en el cantón.

Estructura Financiera

Concepto	Valor
Inversión total	\$ 18.750,00
Capital propio (40%)	\$ 7.500,00
Crédito BanEcuador (60%)	\$ 11.250,00
Ingresos proyectados Año 1	\$ 104.400,00
Ingresos proyectados Año 2	\$ 127.296,00
Ingresos proyectados Año 3	\$ 153.576,00
Utilidad neta Año 1	\$ 23.156,78
Utilidad neta Año 2	\$ 34.314,00
Utilidad neta Año 3	\$ 48.492,75

Aspectos Operativos Clave

El equipo de trabajo estará conformado por tres personas: un administrador-gerente, un barista certificado y un mesero-cajero. La operación se sustentará en procesos estandarizados de preparación de productos y atención al cliente, respaldados por protocolos de buenas prácticas de manufactura (BPM) exigidos por el ARCSA. El punto de equilibrio operativo se alcanzará en el quinto mes de funcionamiento con tan solo 32 clientes diarios, cifra inferior al promedio proyectado de 58 clientes por día en el primer año.

Gestión del Riesgo

El plan de contingencia identifica ocho situaciones adversas incluyendo baja afluencia de clientes, fallas de equipos, alzas en costos de insumos y emergencias sanitarias y establece para cada una medidas preventivas, de respuesta inmediata y de recuperación. El principal riesgo operativo identificado es la estacionalidad turística del cantón, mitigado mediante la diversificación de ingresos con servicios de delivery, catering y venta de café en grano para llevar.

Proyección de Crecimiento

A partir del tercer año de operaciones (2027–2028), una vez consolidada la marca y recuperada la inversión inicial, el plan contempla la apertura de un segundo local en la provincia de Santa Elena — específicamente en Salinas o La Libertad —, aprovechando

la continuidad geográfica del mercado turístico costero, el mayor flujo de visitantes de ese destino y el posicionamiento regional que habrá alcanzado la marca "Aroma & Mar".

Conclusión del Resumen Ejecutivo

"Aroma & Mar" es un emprendimiento gastronómico viable, rentable y sostenible, respaldado por un análisis riguroso del mercado, una propuesta de valor diferenciada y una evaluación financiera que confirma su capacidad de generar valor desde el primer año de operaciones. El proyecto representa una oportunidad concreta de desarrollo económico local en el cantón General Villamil Playas y un modelo replicable para el emprendimiento gastronómico en cantones turísticos costeros del Ecuador.

Palabras clave: resumen ejecutivo, plan de negocio, cafetería de especialidad, viabilidad financiera, emprendimiento gastronómico, General Villamil Playas, estrategia de diferenciación, turismo costero, evaluación de proyectos, VAN, TIR.

Abstract - Keywords

La presente investigación propone un plan de negocio para la creación de una cafetería denominada "Aroma & Mar" en el centro del cantón General Villamil Playas, provincia del Guayas, Ecuador. El estudio responde a una demanda insatisfecha identificada en el mercado local: la ausencia de un establecimiento especializado en café de calidad, repostería y experiencias gastronómicas diferentes, tanto para la población residente como para los turistas que visitan el balneario a lo largo del año.

La investigación se desarrolló en cuatro capítulos. El estudio técnico y operativo incluye análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter, diagnóstico FODA, estudio de mercado, estrategia de marketing mix 7P y estructura organizacional. El estudio económico y financiero proyecta resultados para los años 2026, 2027 y 2028, abarcando plan de inversiones, presupuestos de ingresos y costos, estado de resultados, punto de equilibrio, flujo de caja y balance general proyectado.

La evaluación financiera confirma la plena viabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) asciende a USD 67.021,69, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 143,7%, muy superior a la tasa mínima aceptable del 15%, y el período de recuperación de la inversión es inferior a nueve meses de operación. El retorno sobre el patrimonio (ROE) crece del 75,5% en el primer año al 82,2% en el tercero, reflejando una rentabilidad sostenida y creciente. Se elaboró además un plan de contingencia y salida que identifica ocho escenarios adversos con medidas específicas de prevención, respuesta y recuperación para cada uno.

Los resultados confirman que "Aroma & Mar" es un emprendimiento viable en sus dimensiones comercial, técnica, operativa y financiera, que representa una oportunidad real de negocio en el sector turístico del cantón General Villamil Playas, con potencial de expansión regional hacia la provincia de Santa Elena a partir del tercer año de operaciones.

Palabras clave: plan de negocio, emprendimiento, cafetería de especialidad, viabilidad financiera, estrategia competitiva, General Villamil Playas, turismo gastronómico.

Introducción

La comida es muy importante para la economía de los pueblos que atraen turistas en Ecuador. Ayuda a crear trabajos, también atrae dinero de negocios privados. Mejora la forma en que se usan los productos del campo. El cantón General Villamil Playas está en la provincia del Guayas. Este lugar es una playa turística muy popular en la costa ecuatoriana. Llegan muchas personas allí, especialmente en vacaciones y en la temporada de playa. La comida que se ofrece allí es principalmente de mariscos y comida rápida.

Este proyecto de titulación presenta un plan de negocios para la creación de la cafetería “Aroma & Mar” en el centro del cantón General Villamil Playas. El negocio busca satisfacer una necesidad en el mercado local. Falta un lugar con café de buena calidad, también falta repostería hecha a mano. Esto es tanto para la gente que vive allí, como para los turistas que vienen al balneario durante todo el año.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos que están conectadas de forma ordenada. El capítulo I expone la base del estudio, esto incluye el problema a estudiar y explica por que es importante detallando las metas del estudio, además cubre el método que guiará la investigación. El capítulo II desarrolla el marco teórico, que se basa en ocho definiciones conceptuales provenientes de escritos sobre administración, también de escritos sobre nuevos negocios; y sobre como competir, vender servicios, evaluación financiera de proyectos. El capítulo III aborda los aspectos técnicos y operativos del proyecto, incluyendo el análisis del macroentorno (PEST), el análisis competitivo (Cinco Fuerzas de Porter), el diagnóstico estratégico (FODA), el estudio de mercado, la propuesta de valor, el plan de marketing mix (7P), la estructura organizacional, los procesos operativos y la localización del negocio, con proyección de expansión a la provincia de Santa Elena en el tercer año. El **Capítulo IV** desarrolla el estudio económico y la evaluación financiera del proyecto mediante nueve componentes: plan de inversiones, fuentes de financiamiento, presupuesto de ingresos, costos, gastos, estado de resultados proyectado, punto de equilibrio, flujo de caja y balance general, todos con proyecciones para los años 2026, 2027 y 2028. La evaluación del proyecto se concluye con el cálculo de los indicadores de viabilidad VAN, TIR, ROE, ROA y período de recuperación de la inversión. Finalmente, el trabajo presenta el plan de contingencia y salida, las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía completa.

Los resultados del estudio demuestran que la cafetería "Aroma & Mar" es un emprendimiento viable desde las dimensiones comercial, técnica, operativa y financiera. Con una inversión inicial de USD 18.750,00, el proyecto genera un Valor Actual Neto de USD 67.021,69, una Tasa Interna de Retorno del 143,7% y recupera la inversión en menos de nueve meses de operación, confirmando que existe una oportunidad real de negocio en el cantón General Villamil Playas que puede ser aprovechada de manera rentable, sostenible y con impacto positivo en la economía local.

Definición y Justificación del Tema

Este plan de negocio se presenta como un análisis técnico y estratégico que evalúa la posibilidad de abrir una cafetería en el centro del cantón General Villamil Playas, en la provincia de Guayas. La cafetería ofrecerá una variedad de bebidas tanto calientes como frías, opciones de repostería, desayunos y aperitivos, enfocándose en la población local, así como en estudiantes, trabajadores y turistas que visitan el área.

La justificación de este proyecto se fundamenta en la inspección de una falta en la oferta gastronómica de la región. Aunque hay locales de comida rápida y restaurantes convencionales, el centro carece de un lugar que se especialice en el servicio de café, que integre calidad, un ambiente agradable y un valor único. Esta escasez representa una posibilidad real de negocio que podría ser explotada por una empresa bien estructurada.

Desde un enfoque académico, este trabajo cumple con los requisitos de los proyectos de graduación de la carrera, al aplicar conocimientos en administración empresarial, marketing, finanzas y gestión estratégica en un contexto real. Además, favorece el crecimiento económico de la localidad al crear empleos y estimular el comercio en el cantón.

En el ámbito social, el proyecto impulsa el consumo de productos locales y promueve la cultura del excelente servicio en el sector de alimentos y bebidas, alineándose con las metas de desarrollo sostenible que el Estado ecuatoriano fomenta en cuanto a emprendimiento e innovación.

Planteamiento del Problema

El cantón General Villamil Playas tiene un comercio y turismo que han crecido bien últimamente. Pero este crecimiento no ha traído un aumento igual en los sitios para comer que ofrecen algo especial. En el centro del cantón hay muchos negocios sencillos y restaurantes de comida típica. Sin embargo, faltan cafeterías. Estas podrían atender a personas que buscan lugares tranquilos, buena comida y atención personal.

El problema empeora en las épocas de mucho turismo. Llegan muchos visitantes. Los lugares actuales no pueden atenderlos bien. Esto es una oportunidad perdida. Afecta mal la experiencia del turista y la economía del lugar.

Además, no hay estudios sobre la posibilidad de hacer estos negocios en el cantón. Esto dificulta que los inversionistas decidan. No tienen información clara. No saben la demanda real, la competencia, los gastos o cómo promocionarse mejor allí.

Ante esto, surge esta pregunta: ¿Se puede abrir una cafetería en el centro de General Villamil Playas? ¿Podría esta cafetería cubrir las necesidades del lugar y de los turistas? ¿Generaría ganancias y se mantendría a lo largo del tiempo?

Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una cafetería en el centro del cantón General Villamil Playas, mediante el análisis del entorno, el estudio de mercado y la evaluación financiera, que permita determinar la viabilidad y sostenibilidad del emprendimiento.

Objetivos Específicos

- Se analizará el ambiente económico general y local del cantón General Villamil Playas. Esto servirá para encontrar las posibilidades y peligros que afectan el inicio de la cafetería.
- Se hará un estudio de la situación actual en el área de comidas y bebidas del cantón. Para esto se usarán métodos de análisis.
- Se incluirán el análisis PEST, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA.
- Se definirá la dirección del proyecto. Esto abarcará la misión, la visión, los valores y las metas. Estas pautas guiarán el trabajo de la cafetería.
- Se señalarán las personas importantes y la organización necesaria. También se definirán los puestos de trabajo. Esto asegurará que la cafetería funcione bien. Se decidirán los planes de crecimiento.
- Se buscarán socios para mejorar la posición de la cafetería en el mercado.

Metodología de la Investigación

Este estudio usa métodos mezclados. Combina números y opiniones para ver el tema completo. Se usarán números para recoger datos. Se harán encuestas a la gente. Los resultados se analizarán con números simples. También se hablarán con expertos en comida. Se usarán herramientas para pensar en estrategias.

El estudio describirá el mercado de comida y bebida en General Villamil Playas. También explicará por qué algunas cosas suceden. Buscaremos la conexión entre las ideas y si un nuevo negocio puede funcionar.

El estudio no cambiará nada. Se recogerán datos en un solo momento. No se moverán las variables. Usaremos información nueva de encuestas y charlas. También usaremos información vieja de libros y de institutos oficiales. Se usarán datos del gobierno y de estudios.

La gente del cantón General Villamil Playas y los turistas son el foco. Se elegirá una muestra al azar. Esto asegura que los resultados sean buenos. Los métodos para recoger datos serán revisados por expertos.

Los datos se procesarán con programas de computadora. Se usarán programas de números y hojas de cálculo. También se harán análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se mirarán factores externos. Los resultados se mostrarán en tablas y dibujos. Esto ayudará a entenderlos y usarlos en el plan del negocio.

Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación se fundamenta en conceptos y teorías provenientes de la administración de empresas, el emprendimiento, la gestión estratégica y la industria de alimentos y bebidas, que proporcionan el sustento conceptual necesario para el diseño del plan de negocio.

Plan de Negocio

Weinberger (2009), en su obra Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, define el plan de negocio como un documento escrito de carácter formal que describe con claridad los objetivos de un emprendimiento y detalla los métodos, recursos y estrategias que se emplearán para alcanzarlos. Según este autor, el plan de negocio no es simplemente un requisito administrativo o un documento para solicitar financiamiento, sino una herramienta de gestión que obliga al emprendedor a pensar de manera estructurada y realista sobre la viabilidad de su idea antes de invertir capital y tiempo en su ejecución. Esta perspectiva posiciona al plan de negocio como el primer instrumento de control y planificación estratégica de cualquier empresa naciente.

Stutely (2000), en The Definitive Business Plan, señala que el plan de negocio es la herramienta fundamental para presentar una empresa ante posibles inversores, socios o entidades financieras, ya que consolida en un único documento toda la información relevante sobre la propuesta empresarial, desde el análisis de mercado hasta las

proyecciones financieras. Para este autor, un plan bien elaborado aumenta significativamente la probabilidad de éxito del emprendimiento, pues permite anticipar los obstáculos y trazar rutas alternativas ante distintos escenarios del entorno competitivo y económico. De esta forma, el documento se convierte en una carta de presentación institucional del negocio y en una guía operativa para el equipo emprendedor.

Borello (2000), en *El Plan de Negocios*, afirma que este instrumento cumple una doble función estratégica: hacia adentro, sirve como guía operativa para el equipo de trabajo y como mecanismo de seguimiento del desempeño empresarial; hacia afuera, opera como documento de comunicación que transmite confianza y transparencia a los stakeholders externos. Este autor sostiene que la estructura del plan debe ser flexible y adaptable a la naturaleza del emprendimiento, ya que no existe un modelo único válido para todos los tipos de negocios. La coherencia interna entre sus componentes —mercado, operaciones, finanzas y estrategia— es, según Borello, el criterio más importante de calidad de un plan de negocio.

Almoguera (2006), en *Plan de Empresa*, profundiza en la dimensión estratégica del plan de negocio al afirmar que este documento no solo debe describir lo que la empresa hará, sino también justificar por qué tiene posibilidades reales de éxito en el mercado al que se dirige. Para este autor, un plan de negocio riguroso incluye el análisis del entorno competitivo, el perfil del equipo emprendedor, la propuesta de valor diferenciada y un plan financiero con múltiples escenarios de proyección que reflejen la incertidumbre del contexto. En el caso de la cafetería propuesta en el cantón General Villamil Playas, estos elementos resultan especialmente relevantes para demostrar la viabilidad del emprendimiento ante las instituciones de financiamiento productivo local como BanEcuador.

Emprendimiento

Schumpeter (1934), considerado uno de los padres de la teoría del emprendimiento, definió al emprendedor como un agente de cambio económico que introduce innovaciones disruptivas en el mercado mediante la creación de nuevos productos, procesos o modelos de negocio. Para Schumpeter, el proceso de “destrucción creativa” es el motor del desarrollo capitalista moderno, y el emprendedor es quien lo impulsa al reemplazar estructuras productivas obsoletas con propuestas innovadoras que

satisfacen mejor las necesidades de los consumidores. Esta visión confiere al emprendimiento un rol central en la dinámica del crecimiento económico y la generación de bienestar social.

Drucker (1985), en *Innovation and Entrepreneurship*, concibió el emprendimiento como la práctica sistemática de la innovación, orientada a explotar los cambios del entorno como oportunidades de negocio sostenibles. Según este autor, el emprendimiento no es una cualidad innata o un talento especial reservado a unos pocos, sino una disciplina que puede aprenderse y ejercerse de manera metodológica por cualquier persona que adopte una actitud de búsqueda activa de oportunidades en los cambios tecnológicos, demográficos y sociales. Drucker insiste en que la innovación exitosa es aquella que responde a necesidades reales y verificables del mercado, no simplemente la que introduce novedades por su valor estético o tecnológico.

Timmons y Spinelli (2007), en *New Venture Creation*, proponen que el emprendimiento exitoso descansa sobre tres pilares fundamentales e interdependientes: la oportunidad, el equipo y los recursos. Para estos autores, el emprendedor eficaz es aquel capaz de identificar oportunidades de mercado que otros participantes no han reconocido, conformar equipos de trabajo con habilidades complementarias y gestionar los recursos disponibles de manera creativa y eficiente. Esta triada conceptual es especialmente relevante para el contexto de emprendimientos pequeños en localidades turísticas emergentes como el cantón General Villamil Playas, donde la capacidad de detectar nichos de mercado no atendidos es la principal fuente de ventaja competitiva.

Shane y Venkataraman (2000), en su influyente artículo publicado en *Academy of Management Review*, definieron el emprendimiento como el estudio de cómo se descubren, evalúan y explotan las oportunidades para crear bienes y servicios futuros. Estos autores destacan que la fuente de estas oportunidades reside en la información asimétrica que poseen algunos individuos respecto al valor potencial de ciertos recursos o mercados no explotados, lo que les permite actuar antes que los demás participantes. En el caso de la cafetería propuesta, la ausencia de competidores directos en el cantón General Villamil Playas constituye precisamente el tipo de asimetría informativa que estos autores describen como condición necesaria para una oportunidad emprendedora genuina.

Cafetería como Concepto Gastronómico

Barrows y Powers (2009), en *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, clasifican a la cafetería como un tipo de establecimiento de foodservice caracterizado por menús limitados pero de alta rotación, costos operativos relativamente bajos y alta dependencia de la ubicación geográfica para garantizar el flujo constante de clientes. Estos autores destacan que las cafeterías tienen una ventaja estructural frente a otros formatos de restauración: su flexibilidad de horario y la posibilidad de adaptar su oferta a distintos momentos del día —desayuno, almuerzo ligero y merienda— les permite maximizar los ingresos por metro cuadrado de espacio disponible. Esta característica es especialmente valiosa en mercados turísticos estacionales como el cantón General Villamil Playas.

Lovelock y Wirtz (2009), en *Marketing de Servicios*, enmarcan a la cafetería dentro de la categoría de los negocios de servicios de alta interacción con el cliente, en los cuales la calidad de la experiencia en el punto de venta determina en gran medida la percepción de valor del consumidor. Estos autores sostienen que en los establecimientos gastronómicos de este tipo, el ambiente físico del local, la actitud del personal de servicio y la consistencia en la calidad del producto son los tres vectores principales de diferenciación competitiva y de fidelización del cliente. La gestión integral de estos tres elementos exige un enfoque estratégico que va más allá de la simple preparación de alimentos y bebidas.

Spence (2017), en *Gastrophysics: The New Science of Eating*, analiza el fenómeno de la tercera ola del café, que ha transformado a la cafetería en un espacio de consumo consciente y experiencial donde el cliente valora el origen geográfico del grano, los métodos de preparación artesanales y la trazabilidad del producto desde la finca hasta la taza. Este autor argumenta que las cafeterías especializadas han redefinido la relación entre el consumidor y el café, convirtiendo el acto de tomar un café en una experiencia cultural, sensorial y estética que va más allá de la simple ingesta de una bebida estimulante. Este enfoque experiencial es altamente pertinente para el posicionamiento diferenciado de la cafetería propuesta en el contexto turístico costero del Ecuador.

Walker (2014), en *Introduction to Hospitality Management*, señala que el éxito de una cafetería en entornos turísticos depende de la capacidad del establecimiento para

atender simultáneamente a dos segmentos con necesidades diferenciadas: los residentes locales, que buscan consistencia, familiaridad y precio razonable; y los turistas, que buscan autenticidad, novedad y experiencias memorables vinculadas al destino. Según este autor, las cafeterías que logran diseñar una propuesta de valor que satisfaga ambos segmentos sin sacrificar la coherencia de su identidad de marca son las que alcanzan mayor sostenibilidad a largo plazo en mercados turísticos estacionales. Esta perspectiva resulta directamente aplicable a la propuesta de “Aroma & Mar” en General Villamil Playas.

Análisis PEST

Johnson, Scholes y Whittington (2010), en *Fundamentos de Estrategia*, definen el análisis PEST como una herramienta de exploración del macroentorno que categoriza las influencias externas sobre una organización en cuatro dimensiones: factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Según estos autores, el objetivo del análisis no es simplemente listar variables externas, sino identificar cuáles de ellas tienen mayor capacidad de impactar el desempeño de la organización en el corto y mediano plazo, lo que obliga al analista a establecer un orden de prioridad en función de la estrategia del negocio. El análisis PEST es, por tanto, un ejercicio de selección estratégica y no de inventario exhaustivo del entorno.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), en *Administración Estratégica*, amplían el modelo original al proponer la variante PESTEL, que incorpora los factores Ecológicos y Legales como dimensiones independientes, dado que en contextos regulatorios complejos estos factores tienen una influencia específica y diferenciada sobre las decisiones empresariales. Estos autores argumentan que el análisis del macroentorno no debe realizarse como un ejercicio estático y puntual, sino como un proceso continuo de monitoreo que permita a la empresa anticiparse a los cambios del entorno antes de que estos se conviertan en amenazas inmanejables. Para emprendimientos gastronómicos, los factores legales y sanitarios —como los permisos del ARCSA y las normas del GAD Municipal— revisten especial importancia.

Thompson y Strickland (2004), en *Administración Estratégica: Teoría y Casos*, señalan que el análisis PEST es especialmente valioso en las etapas iniciales de formulación estratégica, pues ayuda a los directivos a construir una visión compartida del

entorno en el que operará la empresa y a identificar las tendencias de largo plazo que podrían modificar las condiciones del mercado. Según estos autores, los resultados del análisis deben traducirse en oportunidades y amenazas concretas que alimenten el posterior análisis FODA, creando así un flujo lógico y coherente en el proceso de planificación estratégica. Esta articulación entre herramientas de análisis es uno de los principios fundamentales de la dirección estratégica moderna.

Navas López y Guerras Martín (2012), en *La Dirección Estratégica de la Empresa*, destacan que en economías emergentes como la ecuatoriana, el componente político del análisis PEST adquiere una dimensión particular, ya que las políticas públicas de apoyo al emprendimiento, los cambios en la regulación tributaria y las iniciativas de desarrollo local pueden modificar sustancialmente las condiciones de entrada al mercado en el corto plazo. En el caso del cantón General Villamil Playas, factores como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal, las políticas de fomento al turismo del Ministerio de Turismo y las normas sanitarias del ARCSA constituyen variables políticas críticas que deben ser analizadas con rigor metodológico en el diseño del plan de negocio.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (1980), en su obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, propuso un modelo de análisis estructural de las industrias basado en cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Según Porter, la intensidad colectiva de estas cinco fuerzas determina la rentabilidad potencial de una industria y, por tanto, su atractivo para nuevos participantes. Este marco analítico sigue siendo una de las herramientas más referenciadas en la evaluación de entornos competitivos a nivel mundial, más de cuatro décadas después de su publicación original.

Porter (1985), en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, profundizó en la aplicación práctica del modelo al señalar que comprender las cinco fuerzas permite a las empresas identificar sus posiciones competitivas débiles y fuertes, y diseñar estrategias que les permitan defenderse de las fuerzas adversas o influir sobre ellas de manera favorable. En sectores de alta competencia como la restauración y

la gastronomía, este análisis revela cómo la concentración de proveedores o la baja diferenciación de productos puede erosionar los márgenes de rentabilidad. Para la cafetería propuesta en General Villamil Playas, el análisis de estas fuerzas resulta clave para diseñar barreras de entrada sostenibles frente a potenciales competidores futuros.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), en *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*, actualizaron la aplicación del modelo de Porter al contexto de la economía digital, argumentando que la velocidad de los cambios tecnológicos ha intensificado algunas fuerzas —especialmente la amenaza de sustitutos y la entrada de nuevos competidores a través de plataformas digitales— mientras que ha reducido el poder de negociación de ciertos proveedores gracias al acceso a mercados globales de abastecimiento. En el contexto gastronómico ecuatoriano, la irrupción de aplicaciones de delivery como PedidosYa ha modificado sustancialmente la dinámica competitiva del sector, ampliando tanto las oportunidades de alcance geográfico como las amenazas de competencia para los negocios gastronómicos locales.

Grant (2014), en *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, señala que el valor del modelo de las cinco fuerzas no reside en la fotografía estática que ofrece del sector en un momento dado, sino en su capacidad para revelar las tendencias de cambio estructural que podrían alterar el balance de poder competitivo en el futuro próximo. Este autor recomienda aplicar el modelo de forma prospectiva, preguntando no solo cómo son las fuerzas hoy, sino cómo serán en tres a cinco años considerando las tendencias del mercado. Esta perspectiva dinámica es especialmente pertinente para el emprendimiento de la cafetería en General Villamil Playas, dado el creciente interés de cadenas de cafeterías nacionales en los mercados turísticos costeros del Ecuador.

Análisis FODA

Kotler y Armstrong (2012), en *Fundamentos de Marketing*, describen el análisis FODA como la herramienta de diagnóstico estratégico más utilizada en la planificación empresarial, ya que integra en un mismo marco el análisis del entorno interno —fortalezas y debilidades de la organización— con el análisis del entorno externo —oportunidades y amenazas del mercado—. Según estos autores, la utilidad del FODA no radica en su elaboración como listado de variables, sino en el cruce estratégico entre sus cuadrantes, que permite formular estrategias de tipo FO (aprovechar oportunidades con fortalezas),

FA (usar fortalezas para enfrentar amenazas), DO (superar debilidades aprovechando oportunidades) y DA (reducir debilidades y evitar amenazas).

Fred (2013), en Conceptos de Administración Estratégica, señala que el análisis FODA debe ser entendido como un punto de partida del proceso estratégico y no como un fin en sí mismo. Para este autor, el error más común en su aplicación es utilizarlo de manera superficial, listando factores sin establecer su peso relativo ni analizar cómo interactúan entre sí para determinar el posicionamiento real de la empresa. Fred propone combinar el FODA con matrices cuantitativas como la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para obtener una visión más precisa y fundamentada del posicionamiento estratégico del emprendimiento.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), en El Proceso Estratégico, ofrecen una perspectiva crítica sobre el FODA al advertir que su aparente simplicidad puede conducir a análisis superficiales si no se fundamenta en una investigación rigurosa del entorno y las capacidades internas de la organización. Estos autores sostienen que la calidad del análisis FODA es directamente proporcional a la calidad de la información que lo alimenta: datos de mercado actualizados, estudios de competencia, indicadores financieros y evaluaciones objetivas del talento humano disponible. Sin esta base empírica sólida, el FODA se convierte en un ejercicio de opinión subjetiva con escaso valor para la toma de decisiones estratégicas.

Ponce Talancón (2007), en La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, analiza la aplicación de esta herramienta en el contexto latinoamericano y concluye que el FODA es especialmente valioso para las micro y pequeñas empresas de la región, porque les permite sistematizar el conocimiento implícito que los emprendedores tienen de su entorno y traducirlo en estrategias formalizadas y comunicables. Este autor señala que en mercados locales como los de cantones costeros ecuatorianos, el análisis FODA debe incorporar variables culturales y de dinámica turística estacional que son específicas del contexto local y que no siempre se capturan en modelos genéricos de planificación empresarial.

Viabilidad Financiera

Sapag Chain y Sapag Chain (2008), en *Preparación y Evaluación de Proyectos*, definen la viabilidad financiera como la capacidad de un proyecto de inversión para generar flujos de caja netos positivos que permitan recuperar la inversión inicial en un plazo razonable y obtener una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital invertido. Estos autores distinguen entre la viabilidad económica —que evalúa la rentabilidad del proyecto en sí mismo independientemente de cómo se financie— y la viabilidad financiera —que analiza la capacidad del emprendedor para financiar el proyecto con recursos propios y ajenos en las condiciones del mercado financiero—, subrayando que ambas dimensiones deben ser analizadas de manera complementaria para obtener una evaluación integral.

Baca Urbina (2013), en *Evaluación de Proyectos*, destaca que los indicadores financieros más utilizados para evaluar la viabilidad de un proyecto empresarial son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión (PRI) y la relación beneficio-costos (B/C). Según este autor, el VAN mide la creación de valor absoluta del proyecto al descontar todos los flujos futuros a la tasa de costo de capital del inversionista, mientras que la TIR indica la rentabilidad porcentual interna del proyecto y debe compararse con la tasa mínima aceptable de retorno. Un proyecto es financieramente viable cuando el VAN es positivo y la TIR supera el costo de capital establecido por el inversionista.

Gitman y Zutter (2012), en *Principios de Administración Financiera*, enfatizan la importancia del análisis de sensibilidad en la evaluación financiera de proyectos, el cual consiste en modificar sistemáticamente una variable crítica —precio de venta, volumen de ventas o costo de insumos— manteniendo las demás constantes, para determinar en qué medida los resultados del proyecto son sensibles a cada supuesto utilizado en la proyección. Estos autores sostienen que todo plan de negocio debe presentar al menos tres escenarios de proyección —optimista, moderado y pesimista— para brindar al lector una visión realista del rango de resultados financieros posibles. Esta práctica es especialmente relevante para negocios turísticos con alta estacionalidad como la cafetería propuesta en General Villamil Playas.

Ross, Westerfield y Jordan (2014), en *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, abordan el concepto del punto de equilibrio como herramienta fundamental de planificación financiera en negocios pequeños, definiéndolo como el nivel de ventas en

el que los ingresos totales igualan exactamente a los costos totales, generando una utilidad neta igual a cero. Estos autores distinguen entre el punto de equilibrio contable —basado en costos fijos y variables con depreciación incluida—, el económico —que incluye el costo de oportunidad del capital— y el financiero —que incorpora los pagos de deuda—, cada uno con implicaciones gerenciales diferentes. Para la cafetería en etapa de inicio, conocer con precisión el punto de equilibrio operativo permite establecer metas mínimas de ventas diarias realistas y alcanzables.

Estrategia Competitiva

Porter (1985), en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, identifica tres estrategias genéricas que una empresa puede adoptar para alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a sus rivales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho de mercado. El liderazgo en costos busca producir bienes o servicios al menor costo posible de la industria; la diferenciación apunta a crear productos o servicios percibidos como únicos y superiores por los clientes, quienes están dispuestos a pagar un precio premium; y el enfoque concentra los esfuerzos competitivos en un segmento específico del mercado. Porter advierte que las empresas que intentan aplicar simultáneamente más de una estrategia genérica sin claridad estratégica corren el riesgo de quedar atrapadas en el medio sin ventaja competitiva clara.

Barney (1991), en su influyente artículo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* publicado en *Journal of Management*, propuso la Teoría de los Recursos y Capacidades como complemento a la visión de Porter, argumentando que la ventaja competitiva sostenible no proviene solo del posicionamiento externo en el mercado, sino también de la posesión de recursos internos valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles, conocidos por el acrónimo VRIN. Según Barney, las empresas que logran identificar y desarrollar recursos VRIN pueden mantener su ventaja competitiva incluso en entornos altamente dinámicos donde los competidores reaccionan rápidamente. Para la cafetería propuesta, capacidades como el conocimiento experto del barista o las recetas exclusivas de productos artesanales pueden constituir recursos difíciles de replicar.

Kim y Mauborgne (2005), en *La Estrategia del Océano Azul*, proponen una perspectiva alternativa a la competencia tradicional basada en la creación de nuevos

espacios de mercado sin competencia, denominados océanos azules, en contraste con los océanos rojos donde la competencia es intensa y los márgenes se erosionan. Estos autores argumentan que las empresas deben orientar sus esfuerzos no a superar a los competidores existentes en los mismos términos de competencia, sino a crear valor innovador que haga la competencia irrelevante al definir nuevas reglas del mercado. En el contexto del cantón General Villamil Playas, la apertura de una cafetería especializada en café de especialidad y repostería artesanal en un mercado donde este concepto no existe representa precisamente la creación de un océano azul local.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), en *Administración Estratégica: Textos y Casos*, sostienen que en el contexto de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios, la estrategia competitiva más efectiva combina la diferenciación con el enfoque en un segmento específico, lo que Porter denomina diferenciación enfocada. Esta combinación permite a los emprendimientos con recursos limitados competir eficazmente en nichos donde los grandes operadores comerciales no tienen presencia o interés económico suficiente. La cafetería “Aroma & Mar” en General Villamil Playas aplica precisamente esta estrategia al enfocarse en el segmento de consumidores que valoran la calidad, la experiencia sensorial y la identidad local costera, atributos que las cadenas de cafeterías nacionales no podrían replicar con la misma autenticidad y conexión territorial.

Marketing Mix

McCarthy (1960), en *Basic Marketing: A Managerial Approach*, introdujo el concepto del marketing mix, también conocido como las 4P, como un conjunto integrado de herramientas de marketing que una empresa puede combinar y controlar para producir la respuesta deseada en su mercado objetivo. Los cuatro elementos del mix original son: Producto (las características y beneficios ofrecidos), Precio (la contraprestación económica exigida), Plaza (los canales de distribución utilizados) y Promoción (las comunicaciones de marketing empleadas). Según McCarthy, la clave del marketing mix no reside en la excelencia de cada variable de manera aislada, sino en la coherencia y sinergia entre todas ellas para transmitir una propuesta de valor unificada al segmento objetivo.

Kotler y Keller (2016), en *Dirección de Marketing*, actualizan el concepto del marketing mix para adaptarlo a la economía de experiencias y el entorno digital,

proponiendo que el modelo de las 4P debe complementarse con el enfoque de las 4C — Cliente, Costo, Conveniencia y Comunicación— para capturar la perspectiva del consumidor, quien en última instancia evalúa si la propuesta de valor de la empresa satisface sus necesidades. Estos autores argumentan que en mercados cada vez más competitivos y orientados al consumidor, las empresas que solo piensan en términos de las 4P están adoptando una perspectiva centrada en el vendedor que puede conducir a desconexiones con las expectativas reales del mercado objetivo. El doble enfoque 4P-4C es especialmente pertinente para negocios gastronómicos de experiencia como la cafetería propuesta.

Booms y Bitner (1981), en *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, extendieron el modelo original de las 4P al añadir tres variables adicionales específicas para los negocios de servicios: el Personal (People), el Proceso (Process) y la Evidencia Física (Physical Evidence), conformando así el modelo de las 7P del marketing de servicios. Según estos autores, en los negocios donde el servicio es inseparable del prestador —como ocurre en una cafetería—, la actitud, la apariencia y las competencias del personal de contacto son tan determinantes para la percepción de calidad del cliente como el producto mismo, ya que el servicio se produce y se consume simultáneamente en presencia del cliente. De igual forma, la ambientación del local y la evidencia física del espacio comunican mensajes poderosos sobre el posicionamiento de la marca.

Lovelock y Wirtz (2009), en *Marketing de Servicios: Personas, Tecnología y Estrategia*, aplican el modelo de las 7P al sector de alimentos y bebidas, concluyendo que para un negocio de cafetería la variable Proceso adquiere especial relevancia, ya que el tiempo de espera, la secuencia del servicio y la consistencia en la preparación de los productos determinan en gran medida la satisfacción y fidelización del cliente. Estos autores recomiendan que los negocios gastronómicos diseñen sus procesos de servicio tomando como referencia los estándares de calidad esperados por su segmento objetivo, e implementen protocolos claros y documentados de atención que permitan mantener esa consistencia incluso en momentos de alta demanda turística. La estandarización de procesos es, según Lovelock y Wirtz, la base indispensable de la calidad sostenida en el servicio gastronómico.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

Este capítulo trata sobre el diagnóstico. Se explica el plan para abrir una cafetería. El lugar será el centro de General Villamil Playas. Se analiza el sector. También se mira el contexto institucional. Se identifica el problema. O se ve la oportunidad. Esto crea la base de información. Sirve para la propuesta del negocio. Guía las decisiones importantes del emprendimiento.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

La industria de comida y bebida en Ecuador ha mostrado gran fortaleza. Se destaca como una de las áreas más activas en la economía del país. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) informa que las áreas de hospedaje y comidas aportan cerca del 4,2% del Producto Interno Bruto no petrolero. El turismo, tanto de Ecuador como del extranjero, impulsa este crecimiento.

En la provincia del Guayas, específicamente en el cantón General Villamil Playas, la comida ha crecido junto con el turismo de playa. Este cantón tiene 306 km² y unas 52.000 personas. Recibe muchos turistas de Guayaquil y otras ciudades. Esto ocurre sobre todo en las temporadas de playa, de enero a abril y de julio a septiembre.

El Ministerio de Turismo de Ecuador indica que hay unas 187 tiendas de comida y bebida en Playas. De estas, el 68% son restaurantes de mariscos típicos. El 22% son lugares de comida rápida. El 10% son otros tipos de negocios. No hay cafeterías especiales en la zona central. Esto es una buena ocasión para un nuevo negocio. Podría satisfacer las necesidades del mercado que no se están cubriendo.

Sobre lo que la gente quiere, el Barómetro del Consumidor Ecuatoriano señala algo. El 63% de la gente en la costa prefiere lugares que ofrezcan una experiencia completa. Buscan buena comida, un ambiente agradable y un servicio atento. Esto se ve mucho en mujeres jóvenes que estudian. Ellas valoran los lugares con internet, un diseño especial y opciones de comida sana.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

El cantón General Villamil Playas se administra por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Playas. Esta entidad ha apoyado ideas para impulsar negocios y turismo ecológico desde el año 2020. Un proyecto importante es el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón. Este plan busca fomentar el comercio legal. También busca mejorar el aspecto del centro del cantón. Además, promueve más opciones de turismo para el desarrollo local.

En Ecuador, los negocios de comida y bebida deben seguir ciertas reglas. Estas reglas están en la Ley de Turismo (publicada en el Registro Oficial N° 733, 2002). También deben seguir el Reglamento General de Actividades Turísticas. Las normas del GAD de Playas son importantes. El Servicio de Rentas Internas (SRI) tiene requisitos para operar negocios. El Ministerio de Salud Pública da normas sobre cómo manejar alimentos. Se necesita un permiso sanitario para funcionar.

La gente en el cantón tiene características que afectan los negocios. La mayoría de los trabajadores en Playas trabajan en pesca, turismo o comercio. Hay universidades cerca. Esto atrae a muchos jóvenes a Playas los fines de semana y en vacaciones. Estos jóvenes son un buen mercado para la cafetería que se propone.

En cuanto a la igualdad, el negocio propuesto busca dar trabajo a mujeres del lugar. Esto va de acuerdo con las ideas del Consejo Nacional para la Igualdad de Género. También sigue los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se enfoca en el ODS 5 (igualdad de género) y el ODS 8 (trabajo digno y crecimiento económico).

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

El análisis del sector y el contexto institucional permiten identificar con claridad la oportunidad de negocio que motiva el presente plan: la ausencia de una cafetería especializada en el centro del cantón General Villamil Playas que ofrezca una experiencia gastronómica diferenciada, combinando calidad del producto, ambiente acogedor y servicio personalizado para los residentes locales, estudiantes y turistas.

Esta oportunidad se sustenta en cuatro evidencias concretas: (1) el crecimiento sostenido del flujo turístico hacia el cantón en los últimos cinco años; (2) la concentración de la oferta gastronómica existente en comida marina y rápida, sin espacios especializados

en café y repostería; (3) el cambio en los patrones de consumo de la población, que valora cada vez más los espacios de socialización con propuesta diferenciada; y (4) el apoyo institucional del GAD Municipal al emprendimiento formal en el área central del cantón.

El problema identificado se puede sintetizar en la siguiente declaración: la oferta actual de servicios de alimentos y bebidas en el centro del cantón General Villamil Playas no satisface adecuadamente las necesidades de un segmento de mercado creciente que demanda espacios de calidad, orientados a la experiencia del café, la repostería artesanal y el encuentro social, generando una brecha de mercado que representa una oportunidad concreta para un emprendimiento estratégicamente posicionado.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

Este plan de negocio se enfoca en la cafetería "Aroma & Mar". Es un negocio de tamaño medio. Busca abrir en la zona céntrica de General Villamil Playas. Estará cerca del parque central o la avenida principal. Esta área tiene mucho movimiento de gente y turistas. El local tendrá espacio para 30 a 40 personas. Habrá un área interior acogedora. También habrá una terraza exterior. Esta terraza mirará a la zona comercial del cantón.

El valor principal de "Aroma & Mar" se basa en tres cosas. Primero, la calidad. Ofrecerá café especial. También tendrá repostería hecha a mano. Los desayunos serán sanos y usarán productos de la zona. Segundo, la experiencia del cliente. El lugar estará pensado para disfrutar. Se podrá trabajar y socializar allí. Tercero, la sostenibilidad. Usará proveedores locales. Reducirá la basura. Tendrá prácticas de cuidado al medio ambiente. El nombre "Aroma & Mar" recuerda la costa del cantón. También resalta el café como algo que se siente con los sentidos.

El horario será de 7:00 a 21:00. Abrirá todos los días. Se centrará en los desayunos y brunch por la mañana. Habrá café por la tarde. También meriendas por la tarde-noche. La carta tendrá bebidas calientes. Incluirá café expreso, capuchino y latte. También té. Habrá bebidas frías. Como frappes, batidos y jugos naturales. Se ofrecerán pasteles. Como croissants, muffins, tartas y brownies. Los desayunos serán completos. Habrá opciones saludables.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

Legalmente, "Aroma & Mar" será una empresa individual. También podría ser una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.). Esto dependerá del plan de inversión. La Ley de Compañías de Ecuador lo permite (Registro Oficial N° 312, 1999). La forma legal elegida dependerá de cuántos socios haya. También dependerá del dinero inicial necesario.

Para operar legalmente, el negocio necesitará permisos. Debe tener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) del SRI. También necesita el Registro de Actividad Turística. Este registro es del Ministerio de Turismo. La categoría sería "bar-cafetería" o "restaurante de primera". Se requiere un permiso del Cuerpo de Bomberos de Playas. La Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) debe dar un permiso sanitario. Se necesita una patente municipal del GAD de Playas. Además, se necesita un permiso de uso de suelo. Este permiso debe seguir el Plan de Ordenamiento Territorial del cantón.

En cuanto al trabajo, el negocio debe seguir el Código de Trabajo de Ecuador. También debe seguir la Ley de Seguridad Social. Debe cumplir con las reglas del Ministerio de Trabajo. Estas reglas cubren la contratación, los sueldos y la afiliación al IESS. Se contratará personal fijo con contratos indefinidos. Se usarán contratos eventuales en temporadas de mucho trabajo.

1.2.3. Actores Involucrados

El grupo de personas que trabajan con el negocio "Aroma & Mar" se divide en dos: los actores internos y externos.

Los internos son: el dueño o jefe, que decide qué hacer y maneja el dinero. El que prepara las bebidas y la comida, cuidando que todo esté bien. La gente que atiende a las personas, para que su visita sea buena. Y quienes ayudan a limpiar y arreglar cosas.

Los externos son: las personas que vienen a comprar. Esto incluye a los que viven cerca, a quienes vienen de otras partes de México o de otros países, a los estudiantes y a quienes trabajan por aquí. También están los que venden las cosas que se usan. Por ejemplo, los que cultivan frutas, leche y café. También los que traen cosas para pasteles y los que venden máquinas.

Luego están los que ponen las reglas, como el gobierno y los que cuidan la salud. Están los negocios que venden comida y bebida parecida. Y los amigos del negocio, como las agencias de viajes, los hoteles del lugar y las escuelas.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

"Aroma & Mar" tiene una organización horizontal. Esto encaja con su tamaño. Es una empresa en su etapa inicial. La organización tiene tres partes. Está la dirección. La Gerencia General es la dirección. Luego está la parte que hace el trabajo. Aquí está el Área de Producción. Incluye al barista y a la cocina. También está el Área de Servicio al Cliente. Por último, está el área de ayuda. El Área Administrativa y Financiera forma esta parte.

Tabla 1 Estructura organizacional

Área	Responsable	Funciones Principales
Gerencia General	Propietario / Gerente	Dirección estratégica, gestión financiera, toma de decisiones
Producción	Barista / Chef	Preparación de productos, control de calidad, gestión de insumos
Servicio al Cliente	Meseros / Cajero	Atención al cliente, cobro, mantenimiento del espacio
Administración	Contador (externo)	Contabilidad, nómina, trámites legales y tributarios

Elaboración propia

Este diseño facilita tomar decisiones rápidas. La comunicación va directa entre los niveles. Esto es clave. Asegura la calidad del servicio. Esto se ve en un lugar que atiende a muchas personas. Cuando el negocio se haga más grande, se piensa añadir más puestos en las áreas de marketing y gestión de redes sociales.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

El puesto de Gerente General necesita estudios en administración de empresas ó gastronomía. Debe entender cómo dirigir negocios de comida y bebida. También es bueno saber de marketing digital, finanzas y cómo liderar gente. Se prefiere que tenga al menos dos años de experiencia en cocina o dirigiendo negocios.

El Barista debe tener un curso sobre café especial. Es importante que sepa hacer figuras con la leche. Debe tener experiencia haciendo bebidas frías y calientes. Además, debe atender bien a los clientes. Un poco de conocimiento sobre seguridad alimentaria es útil.

El personal de atención al cliente debe ser servicial. Necesita saber comunicarse bien. Debe poder trabajar rápido cuando hay mucha gente. Saber un poco de inglés ayuda para atender a turistas.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Somos "Aroma & Mar", una cafetería comprometida con ofrecer a los habitantes y visitantes del cantón General Villamil Playas una experiencia gastronómica auténtica y diferenciada, a través de productos de calidad elaborados con ingredientes locales, un servicio cálido y personalizado, y un espacio acogedor que invite al descanso, la creatividad y el encuentro. Impulsamos el desarrollo local al apoyar a productores de la región y generar empleo digno en nuestra comunidad.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Para el año 2028, "Aroma & Mar" será reconocida como la cafetería de referencia en el cantón General Villamil Playas y la costa sur del Guayas, distinguida por la excelencia en la calidad de sus productos, la innovación constante en su oferta gastronómica y su contribución al desarrollo turístico y económico del cantón. Aspiramos a expandir nuestra propuesta a un segundo local y posicionarnos como un modelo de emprendimiento gastronómico sostenible en la región.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

- Calidad: Compromiso con la excelencia en cada producto y cada interacción con el cliente.
- Autenticidad: Identidad propia fundamentada en la cultura y los sabores de la costa ecuatoriana.

- **Sostenibilidad:** Responsabilidad ambiental en el uso de recursos, la gestión de residuos y la elección de proveedores locales.
- **Calidez:** Servicio humano, empático y personalizado que hace sentir a cada cliente como en casa.
- **Innovación:** Búsqueda constante de nuevas propuestas gastronómicas que sorprendan y fidelicen a los clientes.
- **Inclusión:** Generación de oportunidades laborales equitativas para hombres y mujeres de la comunidad local.

1.3.4. Políticas Generales

Las políticas generales para el funcionamiento de "Aroma & Mar" se dividen en cuatro áreas estratégicas:

Política de Calidad: Todos los productos cumplirán buenas normas, usaremos ingredientes frescos. Nuestros proveedores estarán aprobados. Revisaremos la seguridad de la comida a menudo. Escucharemos a los clientes para mejorar.

Política de Atención al Cliente: Nuestro personal tendrá buena formación. Aprenderán a servir, hablar bien y resolver problemas. Esperarás como mucho cinco minutos al principio. Recibirás tu pedido en diez minutos.

Política de Sostenibilidad: Daremos preferencia a los productores de nuestra zona. Reduciremos el plástico de un solo uso. Usaremos materiales que se deshacen solos. Cuidaremos cómo tiramos la basura.

Política de Gestión del Talento Humano: Cumpliremos todas las leyes de trabajo. Fomentaremos un lugar de trabajo respetuoso. Queremos un ambiente que motive. Daremos oportunidades para aprender y crecer.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST examina los factores del macroentorno que inciden en la viabilidad y desarrollo de la cafetería "Aroma & Mar" en el cantón General Villamil Playas:

Tabla 2 Análisis PEST

Factor	Variables Identificadas	Impacto
Político	Políticas de fomento al emprendimiento (MIPYMES); apoyo del GAD Municipal al turismo; Plan Nacional de Desarrollo; regulación sanitaria del ARCSA.	Positivo – Marco normativo favorable al emprendimiento formal.
Económico	Crecimiento del turismo interno post-COVID; variaciones en el precio de insumos (café, lácteos); inflación moderada; acceso a crédito productivo (BanEcuador).	Mixto – Oportunidades de financiamiento pero sensibilidad a costos.
Social	Cambio en hábitos de consumo hacia experiencias; auge de la cultura del café; crecimiento de la clase media en la costa; mayor presencia de turistas nacionales.	Positivo – Mercado en expansión con segmentos bien definidos.
Tecnológico	Herramientas digitales de marketing (redes sociales, delivery apps); sistemas POS modernos; equipamiento de última generación para café de especialidad.	Positivo – Acceso a tecnología accesible para diferenciación y eficiencia.

Elaboración propia

El análisis evidencia que el entorno macroeconómico presenta condiciones generalmente favorables para el emprendimiento, con un contexto político-institucional de apoyo al sector gastronómico y una tendencia social que impulsa la demanda de cafeterías especializadas.

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al contexto del sector gastronómico en el cantón General Villamil Playas revela el siguiente panorama competitivo:

Tabla 3 Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Las barreras de entrada son moderadas: se requiere inversión inicial considerable y cumplimiento normativo. Sin embargo, el modelo de cafetería no es complejo, lo que facilita la replicación por parte de nuevos competidores.
Poder de negociación de proveedores	Bajo-Medio	Existe diversidad de proveedores de insumos gastronómicos en Guayaquil y la región. La dependencia de proveedores específicos de café de

		especialidad puede generar cierta vulnerabilidad, mitigable con contratos a largo plazo.
Poder de negociación de clientes	Medio-Alto	Los clientes tienen acceso a múltiples opciones de alimentación en el cantón. Su poder es alto en temporada baja y menor en temporada alta cuando la demanda supera la oferta. La fidelización es clave.
Amenaza de productos sustitutos	Media	Los restaurantes tradicionales, los locales de comida rápida y las panaderías representan sustitutos parciales. La diferenciación en experiencia y calidad reduce esta amenaza.
Rivalidad entre competidores	Baja-Media	Actualmente no existe una cafetería especializada en el centro del cantón. La competencia directa es limitada, aunque podría incrementarse conforme el mercado madure.

Elaboración propia

El análisis de Porter indica que el sector presenta condiciones atractivas para la entrada de un nuevo competidor diferenciado. La baja rivalidad directa y la ausencia de sustitutos exactos representan ventanas de oportunidad que el emprendimiento debe aprovechar con rapidez y una propuesta de valor sólida.

1.3.7. Análisis FODA

Tabla 4 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta diferenciada (café especialidad + ambiente) • Ubicación estratégica en el centro del cantón • Menú variado con opciones saludables • Equipo comprometido con la calidad • Uso de ingredientes locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del turismo interno en la costa • Ausencia de cafeterías especializadas en el cantón • Tendencia al consumo de café de especialidad • Apoyo institucional al emprendimiento local • Expansión del uso de plataformas de delivery
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva sin posicionamiento de marca • Capital inicial limitado • Dependencia de temporada turística alta • Personal en proceso de formación • Capacidad de producción limitada en inicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de cadenas de cafeterías nacionales • Variación en precios de materias primas • Cambios en regulaciones sanitarias o tributarias • Estacionalidad de la demanda turística • Fenómenos climáticos que afecten al turismo costero

Elaboración propia

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

A partir del cruce de las variables del análisis FODA, se derivan las siguientes estrategias de desarrollo para el emprendimiento:

Estrategia FO – Diferenciación y Posicionamiento: Aprovechar la ausencia de competidores directos y el crecimiento del turismo para posicionarse rápidamente como la cafetería de referencia del cantón, a través de una propuesta de valor diferenciada centrada en la calidad del café, la ambientación y la experiencia del cliente.

Estrategia FA – Fidelización y Diversificación: Frente a la amenaza de nuevos competidores y la estacionalidad, desarrollar programas de fidelización de clientes locales que aseguren ingresos estables durante la temporada baja, complementados con la oferta de eventos temáticos y servicios de catering.

Estrategia DO – Consolidación de Marca Digital: Superar la debilidad del desconocimiento de marca aprovechando las plataformas digitales y de delivery para ampliar el alcance del negocio más allá del área central del cantón, captando clientes de los balnearios aledaños.

Estrategia DA – Gestión de Riesgos y Reservas: Construir un fondo de contingencia y diversificar la oferta de productos hacia opciones de menor costo de insumos, para mitigar el impacto de la variación en precios de materias primas y los efectos de la estacionalidad turística.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

- Alcanzar un nivel de ocupación promedio del 70% de la capacidad instalada durante el primer año de operaciones.
- Posicionar la marca "Aroma & Mar" en las principales plataformas digitales (Instagram, Facebook, Google Maps) con una calificación mínima de 4.5 sobre 5 estrellas al cierre del primer semestre.
- Lograr una cartera de clientes frecuentes (mínimo 2 visitas por semana) de 150 personas al finalizar el primer año de operaciones.
- Establecer alianzas con al menos 3 operadores turísticos y 2 hospedajes del cantón para la referenciación de turistas hacia el establecimiento, en los primeros seis meses de funcionamiento.
- Recuperar el 40% de la inversión inicial en el primer año de operaciones y alcanzar el punto de equilibrio operativo en el cuarto mes de funcionamiento.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

El éxito de "Aroma & Mar" dependerá de crear uniones importantes con quienes ya trabajan en nuestra zona y alrededores. Estas uniones ayudarán a que más gente conozca nuestro negocio. También bajarán los gastos y harán que nuestra marca sea más conocida.

Para conseguir nuestros productos, haremos acuerdos con quienes cultivan café, frutas y producen leche aquí, en el cantón y en la provincia del Guayas. Esto asegurará que todo sea fresco. También apoyará a la economía de nuestra zona. Con el Ministerio de Turismo y el GAD Municipal de Playas, veremos si podemos ir a ferias de comida. También buscaremos participar en rutas turísticas y planes para mostrar el lugar. Esto hará que más personas sepan de nuestro local.

Con hoteles y posadas del cantón, planeamos un acuerdo. Nos recomendaremos mutuamente. Así, los huéspedes de los hoteles sabrán de nuestra cafetería como una opción de comida local. También queremos trabajar con universidades que tengan carreras de cocina y turismo. Buscaremos estudiantes para que hagan prácticas aquí. Esto ayudará a nuestro equipo y conectará nuestro negocio con las escuelas.

Por último, veremos si podemos unirnos a empresas de entrega a domicilio. Podrían ser PedidosYa o apps locales. Esto nos permitirá vender a más gente. Así llegarán a clientes que prefieren comer en casa o en la oficina. Esto es importante sobre todo entre semana cuando no hay tanta gente de vacaciones.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

El análisis de la demanda constituye el punto de partida para comprender el potencial de mercado de la cafetería 'Aroma & Mar' en el cantón General Villamil Playas. Este análisis examina quiénes son los posibles consumidores, qué tipo de mercado configura el entorno local, cuáles son los segmentos más relevantes y cuáles son los comportamientos y hábitos que definen la demanda del servicio propuesto. La información presentada proviene de fuentes primarias (encuestas, entrevistas y grupos focales) y secundarias (estadísticas oficiales y estudios del sector gastronómico ecuatoriano).

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los usuarios potenciales de la cafetería 'Aroma & Mar' comprenden un espectro diverso de personas cuyas necesidades convergen en la demanda de un espacio de calidad para el consumo de bebidas y productos de repostería. El perfil general del usuario potencial se caracteriza por ser una persona entre 18 y 55 años, con nivel de ingresos medio o medio-alto, habitante del cantón General Villamil Playas o visitante temporal del mismo, con disposición a pagar un precio diferenciado a cambio de una experiencia de consumo superior a la oferta tradicional del cantón.

En términos demográficos, se identifican tres perfiles principales de beneficiarios. El primero corresponde al residente local, principalmente trabajadores del sector público y privado, comerciantes y profesionales del cantón que buscan un espacio para reuniones informales, desayunos de trabajo o momentos de descanso durante la jornada laboral. El segundo perfil es el turista nacional, procedente en su mayoría de la ciudad de Guayaquil y cantones aledaños, que visita Playas especialmente los fines de semana y en temporada de playa, buscando opciones gastronómicas que complementen su experiencia turística. El tercer perfil corresponde al segmento joven universitario y estudiantil, tanto residente como visitante, que valora los espacios con conectividad a internet, ambiente estético para fotografía en redes sociales y opciones de menú variadas y accesibles.

Desde la perspectiva psicográfica, el usuario potencial de 'Aroma & Mar' es una persona que valora la calidad por encima del precio, tiene interés en el café como producto

cultural y sensorial, busca experiencias auténticas ligadas a la identidad local costera y utiliza las redes sociales como canal principal de descubrimiento de nuevos establecimientos gastronómicos. Este perfil es consistente con las tendencias identificadas en el Informe de Tendencias Gastronómicas Ecuador 2023 (Ministerio de Turismo, 2023), que señala que el 71% de los consumidores ecuatoriano menores de 40 años elige restaurantes y cafeterías a partir de referencias de Instagram y Google Maps.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

El mercado en el que se inserta la cafetería 'Aroma & Mar' corresponde a un mercado de competencia monopolística en su etapa inicial, caracterizado por la existencia de múltiples oferentes de servicios de alimentos y bebidas en el cantón, ninguno de los cuales ofrece exactamente el mismo producto diferenciado. Esta estructura de mercado es favorable para el emprendimiento, pues otorga cierto poder de fijación de precios basado en la diferenciación de la propuesta de valor, sin enfrentar la presión de un monopolio ni la guerra de precios de la competencia perfecta.

El contexto geográfico del mercado es el área urbana central del cantón General Villamil Playas, con influencia directa en los balnearios y sectores aledaños como Playas Centro, El Data y Posorja. El mercado presenta una dualidad estacional marcada: durante la temporada alta (enero–abril y julio–agosto), el flujo de turistas multiplica la demanda potencial de manera significativa, mientras que en temporada baja la demanda se sustenta principalmente en la población residente permanente, estimada en aproximadamente 52.000 habitantes (INEC, 2022).

El mercado gastronómico del cantón es predominantemente informal en su estructura de oferta, lo que genera una oportunidad clara para un establecimiento formalmente constituido, con estándares de calidad verificables y una propuesta de valor bien definida. La formalización del negocio, además de ser una exigencia legal, representa una ventaja competitiva ante consumidores que valoran la confianza y la trazabilidad de los productos que consumen.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

La segmentación del mercado objetivo de 'Aroma & Mar' se realiza sobre la base de cuatro variables principales: demográfica, geográfica, psicográfica y conductual, de acuerdo con el modelo de segmentación de Kotler y Armstrong (2012).

Tabla 5 Segmentación

Criterio de Segmentación	Segmento Primario	Segmento Secundario
Demográfico	Adultos de 25–45 años, ingreso medio-alto, empleados o profesionales independientes.	Jóvenes de 18–24 años, estudiantes o recién egresados, con ingreso propio o familiar.
Geográfico	Residentes del casco urbano central de General Villamil Playas.	Turistas nacionales procedentes de Guayaquil, Milagro y Daule.
Psicográfico	Estilo de vida activo, valoración de la calidad y la experiencia, interés en cultura del café.	Estilo de vida digital, orientado a redes sociales, busca espacios "instagrameables".
Conductual	Consumo frecuente (3–5 veces por semana), alta disposición a pagar precio diferenciado.	Consumo ocasional (fines de semana o temporada turística), sensible al precio.

Elaboración propia

El segmento primario representa la base de clientes frecuentes que sostendrán la operación en temporada ordinaria, mientras que el segmento secundario constituye el principal motor de ingresos durante las temporadas turísticas altas. La estrategia de marketing del establecimiento diseñará mensajes y canales diferenciados para cada segmento, optimizando la captación y fidelización en ambos grupos.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

El análisis del comportamiento del consumidor en el mercado gastronómico de General Villamil Playas revela una serie de patrones relevantes para el diseño de la propuesta de 'Aroma & Mar'. En primer lugar, se observa que el consumo de café y productos de repostería sigue una pauta temporal definida: el 62% de los consumidores encuestados prefiere acudir a establecimientos tipo cafetería en el horario matutino (7:00–10:00) para el desayuno, seguido del horario vespertino (15:00–18:00) para el café de media tarde.

En cuanto a los factores de decisión de compra, la calidad del producto ocupa el primer lugar de importancia para el 54% de los encuestados, seguido de la ubicación

conveniente (43%), el ambiente del local (38%) y el precio (31%). Este orden de prioridades confirma la viabilidad de una estrategia de diferenciación basada en la calidad y la experiencia, con un precio por encima del promedio del mercado local.

Respecto a la frecuencia de consumo, el 79% de los encuestados que consumen café lo hacen al menos tres veces por semana, y el 48% lo hace diariamente. Esta alta frecuencia de consumo, sumada al tamaño del mercado objetivo, proyecta un volumen de demanda potencial sostenible para la operación de la cafetería. El ticket promedio de consumo esperado en el segmento primario se estima entre USD 4,50 y USD 8,00 por visita, considerando bebida más producto de repostería o desayuno.

En el ámbito digital, el 83% de los consumidores del segmento objetivo declara utilizar Instagram y Facebook como principales canales de descubrimiento de nuevos establecimientos, y el 67% afirma que las reseñas en Google Maps influyen directamente en su decisión de visitar un lugar por primera vez. Estos datos orientan la estrategia de comunicación hacia una presencia digital robusta desde el lanzamiento del negocio.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

2.1.5.1. Encuestas

Se aplicaron 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas cada una a habitantes y visitantes del cantón General Villamil Playas, con el objetivo de medir el nivel de interés en la apertura de una cafetería especializada, los hábitos de consumo de café y repostería, y la disposición a pagar por un servicio de calidad diferenciada. La encuesta fue aplicada de forma presencial en el área central del cantón durante dos fines de semana consecutivos, en horario de 9:00 a 18:00 horas. La muestra incluyó personas de ambos sexos entre 18 y 55 años, seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple.

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia consumes café?

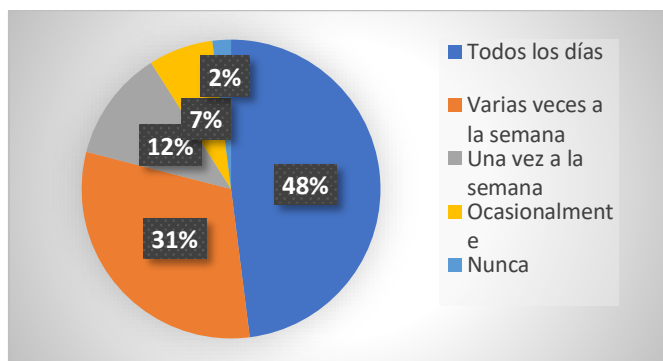
Tabla 6 Pregunta 1 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	48	48%
Varias veces a la semana	31	31%
Una vez a la semana	12	12%

Ocasionalmente	7	7%
Nunca	2	2%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 1 Pregunta 1 de la encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Los resultados de la Pregunta 1 evidencian que el 79% de los encuestados consume café con una frecuencia alta (todos los días o varias veces a la semana), lo que confirma la existencia de un mercado con hábitos de consumo consolidados en el cantón. Solo el 2% declaró no consumir café nunca, lo que representa una proporción mínima que no afecta significativamente la demanda potencial del establecimiento. Estos datos son coherentes con las tendencias nacionales de consumo de café reportadas por la Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador (ANECAFE, 2022), que señala que Ecuador se ubica entre los países latinoamericanos con mayor crecimiento en el consumo per cápita de café en los últimos cinco años.

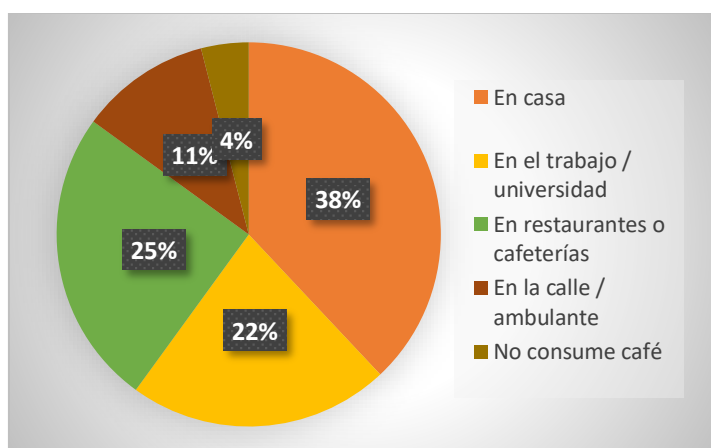
Pregunta 2: ¿En qué lugar habitualmente consume café?

Tabla 7 Pregunta 2 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En casa	38	38%
En el trabajo / universidad	22	22%
En restaurantes o cafeterías	25	25%
En la calle / ambulante	11	11%
No consume café	4	4%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 2 Pregunta 2 de la encuesta



Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la Pregunta 2 muestran que el 25% de los encuestados ya consume café en restaurantes o cafeterías, lo que evidencia una demanda preexistente de este tipo de servicio en el cantón. Sin embargo, el 38% lo hace en casa, lo que sugiere que existe un segmento potencial que podría ser captado por un establecimiento con una propuesta atractiva y conveniente. El porcentaje de consumo en la calle o ambulante (11%) refleja la presencia de oferta informal, que podría migrarse hacia un establecimiento formal con mejor calidad.

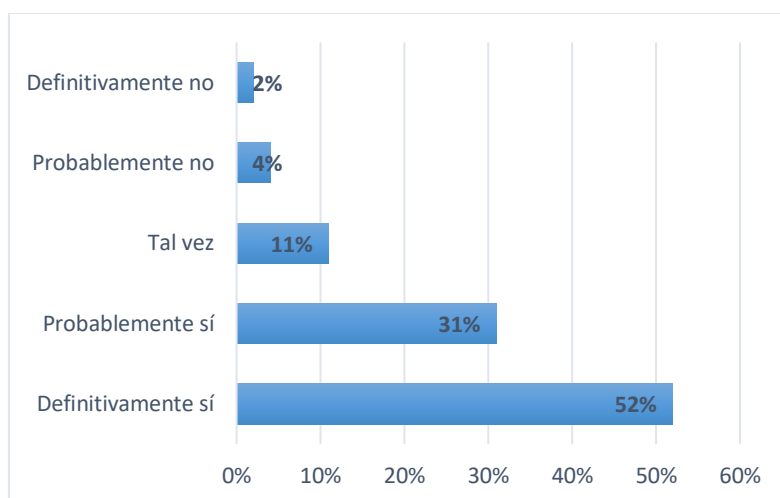
Pregunta 3: ¿Qué tan dispuesto(a) estaría a visitar una cafetería especializada que ofrezca café de calidad, bebidas artesanales y un ambiente cómodo en el cantón Villamil Playas?

Tabla 8 Pregunta 3 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí	52	52%
Probablemente sí	31	31%
Tal vez	11	11%
Probablemente no	4	4%
Definitivamente no	2	2%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 3 Pregunta 3 de la encuesta



Elaboración propia

La Pregunta 3 revela que el 83% de los encuestados tiene una disposición positiva (definitivamente sí o probablemente sí) a visitar una cafetería especializada en el cantón. Este dato es de alta relevancia para el plan de negocio, pues confirma que existe una demanda latente y una receptividad favorable hacia la propuesta de 'Aroma & Mar'. Solo el 6% expresó una disposición negativa, lo cual representa una proporción estadísticamente no significativa.

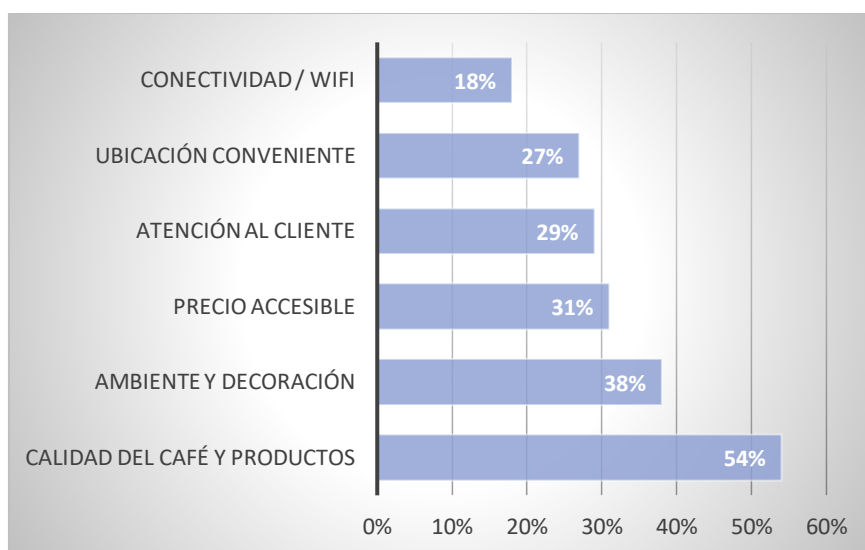
Pregunta 4: ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera más importantes al elegir una cafetería?

Tabla 9 Pregunta 4 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del café y productos	54	54%
Ambiente y decoración	38	38%
Precio accesible	31	31%
Atención al cliente	29	29%
Ubicación conveniente	27	27%
Conectividad / WiFi	18	18%

Elaboración propia

Gráfico 4 Pregunta 4 de la encuesta



Elaboración propia

Los resultados de la Pregunta 4 confirman que la calidad del café y los productos (54%) es el atributo más valorado por los consumidores potenciales, seguido del ambiente y decoración (38%) y el precio accesible (31%). Esta jerarquía de atributos valida la estrategia de diferenciación de 'Aroma & Mar', centrada en la calidad del producto y la experiencia ambiental como pilares de la propuesta de valor, sin competir exclusivamente por precio con la oferta informal existente en el cantón.

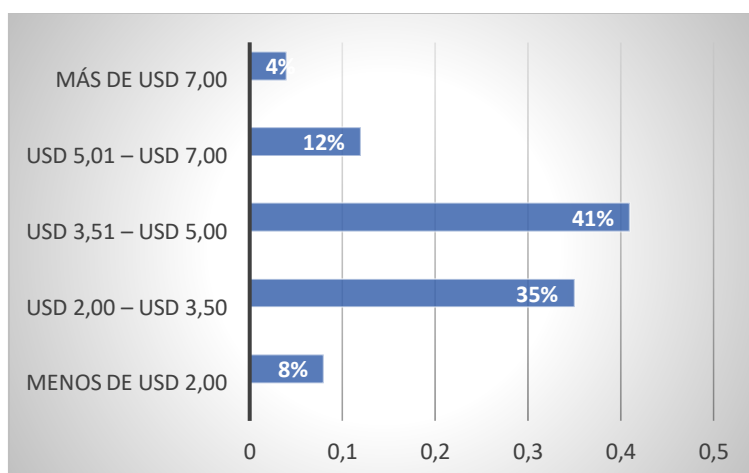
Pregunta 5; ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una bebida de café especial?

Tabla 10 Pregunta 5 de la encuesta

Rango de Precio (USD)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de USD 2,00	8	8%
USD 2,00 – USD 3,50	35	35%
USD 3,51 – USD 5,00	41	41%
USD 5,01 – USD 7,00	12	12%
Más de USD 7,00	4	4%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 5 Pregunta 5 de la encuesta



Elaboración propia

Los datos de la Pregunta 5 indican que el 53% de los encuestados está dispuesto a pagar entre USD 2,00 y USD 5,00 por una bebida de café de especialidad, y un 16% adicional aceptaría precios superiores a USD 5,00. Estos rangos son consistentes con la estrategia de precios diferenciados de 'Aroma & Mar', que contempla bebidas entre USD 2,50 y USD 5,50. Solo el 8% expresó disposición a pagar menos de USD 2,00, segmento que corresponde a consumidores orientados principalmente a la oferta informal del cantón.

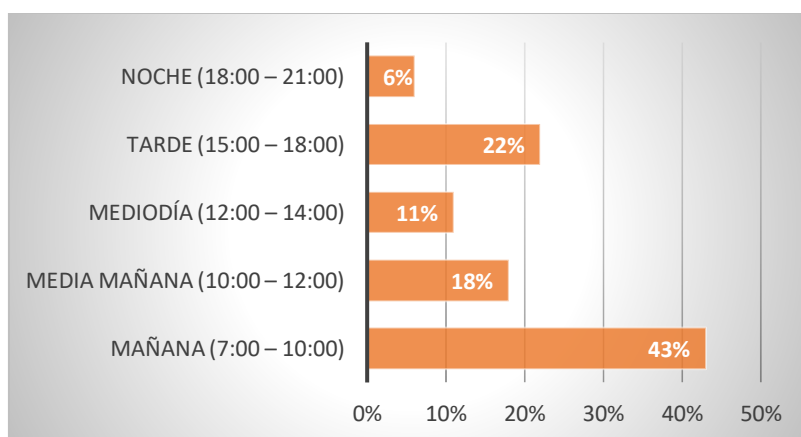
Pregunta 6: ¿En qué horario suele preferir visitar una cafetería?

Tabla 11 Pregunta 6 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mañana (7:00 – 10:00)	43	43%
Media mañana (10:00 – 12:00)	18	18%
Mediodía (12:00 – 14:00)	11	11%
Tarde (15:00 – 18:00)	22	22%
Noche (18:00 – 21:00)	6	6%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 6 Pregunta 6 de la encuesta



Elaboración propia

Los resultados de la Pregunta 6 indican que el horario matutino (7:00–10:00) es el preferido por el 43% de los encuestados, seguido del horario vespertino (15:00–18:00) con el 22%. Estos datos refuerzan la decisión de 'Aroma & Mar' de abrir desde las 7:00 horas con una oferta robusta de desayunos y brunch, y de mantener una carta de café de tarde que aproveche el segundo pico de demanda. El horario nocturno (18:00–21:00) presenta la menor demanda (6%), aunque su inclusión en el horario de atención permite captar el segmento turístico que busca opciones de merienda antes del cierre de la tarde.

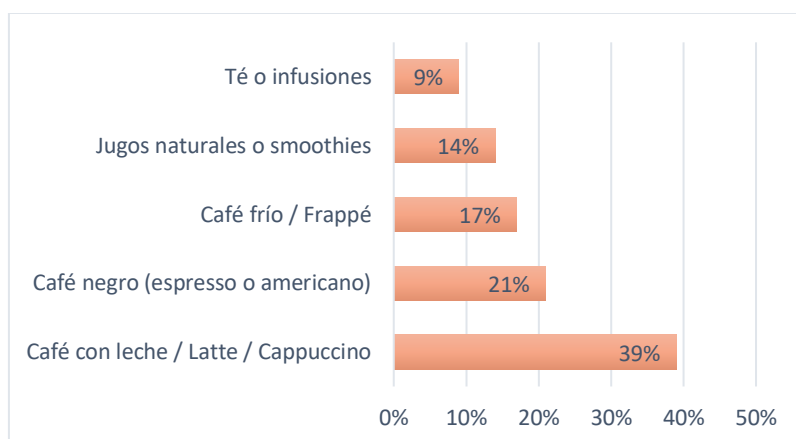
Pregunta 7: ¿Qué tipo de bebida suele consumir con mayor frecuencia cuando visita una cafetería?

Tabla 12 Pregunta 7 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Café con leche / Latte / Cappuccino	39	39%
Café negro (espresso o americano)	21	21%
Café frío / Frappé	17	17%
Jugos naturales o smoothies	14	14%
Té o infusiones	9	9%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 7 Pregunta 7 de la encuesta



Elaboración propia

La Pregunta 7 revela que las bebidas con base láctea (latte, cappuccino, café con leche) concentran la mayor preferencia con un 39%, seguidas del café negro en sus versiones espresso y americano (21%) y el café frío o frappé (17%). En conjunto, las bebidas de café representan el 77% de las preferencias, lo que confirma al café como el producto ancla de la oferta de 'Aroma & Mar'. La preferencia por jugos naturales y smoothies (14%) justifica la inclusión de esta línea de productos en el menú, especialmente orientada al mercado turístico de playa que valora opciones refrescantes y saludables durante la temporada de verano.

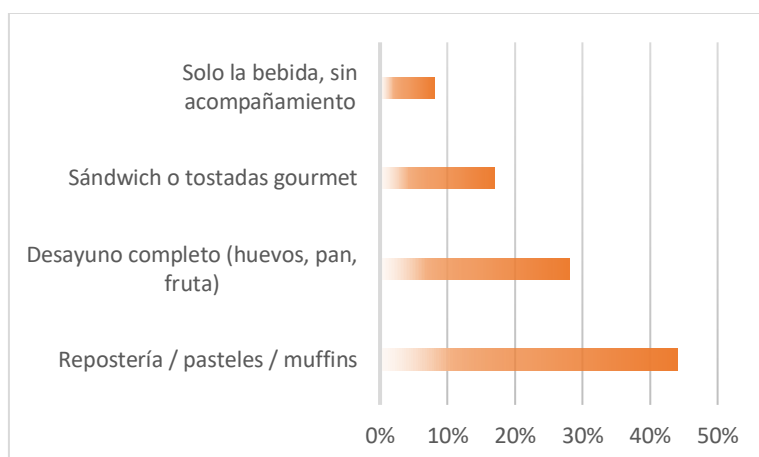
Pregunta 8: ¿Qué tipo de acompañamiento suele preferir al consumir café en una cafetería?

Tabla 13 Pregunta 8 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Repostería / pasteles / muffins	44	44%
Desayuno completo (huevos, pan, fruta)	28	28%
Sándwich o tostadas gourmet	17	17%
Solo la bebida, sin acompañamiento	8	8%
Otra opción	3	3%
Total	100	100%

Elaboración propia

Gráfico 8 Pregunta 8 de la encuesta



Elaboración propia

Los resultados de la Pregunta 8 muestran que el 44% de los encuestados prefiere acompañar su café con productos de repostería (pasteles, muffins, galletas), mientras que el 28% opta por un desayuno completo y el 17% por sándwiches o tostadas gourmet. Solo el 8% consume únicamente la bebida sin ningún acompañamiento. Estos datos tienen un impacto directo en la estrategia de ticket promedio del negocio: al incentivar la venta combinada de bebida más acompañamiento, 'Aroma & Mar' puede elevar el ticket promedio de USD 3,00 (bebida sola) a USD 5,50–7,00 (bebida más acompañamiento), incrementando significativamente el ingreso por cliente.

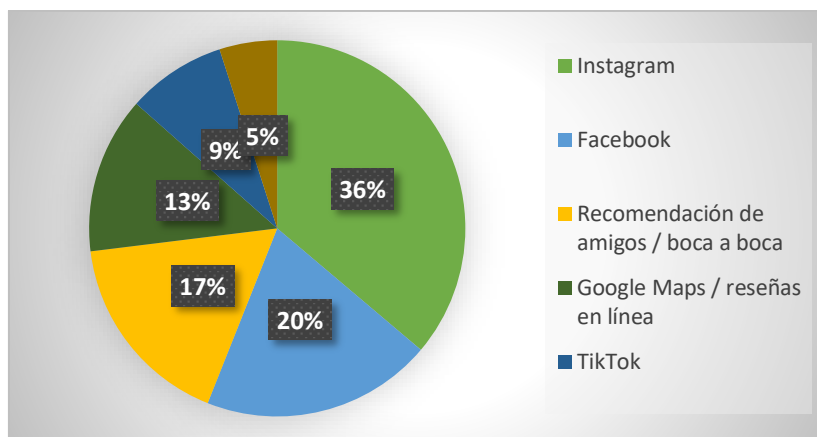
Pregunta 9: ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre promociones, novedades y eventos de una cafetería?

Tabla 14 Pregunta 9 de la encuesta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Instagram	51	51%
Facebook	28	28%
Recomendación de amigos / boca a boca	24	24%
Google Maps / reseñas en línea	19	19%
TikTok	12	12%
Letreros físicos o volantes	7	7%

Elaboración propia

Gráfico 9 Pregunta 9 de la encuesta



Elaboración propia

La Pregunta 9 confirma el dominio de los canales digitales como principal medio de descubrimiento de establecimientos gastronómicos. Instagram lidera con el 36% de las menciones, seguido de Facebook (20%) y las reseñas en Google Maps (13%). La recomendación boca a boca sigue siendo relevante con un 17%, lo que subraya la importancia de garantizar una experiencia de cliente excepcional desde el primer día de operaciones para activar este canal de manera orgánica. TikTok, con el 9%, representa un canal emergente especialmente relevante para captar al segmento juvenil menor de 25 años. Estos resultados validan la concentración del presupuesto de marketing digital de 'Aroma & Mar' en Instagram.

Pregunta 10: ¿Qué tan importantes considera los siguientes servicios adicionales al momento de elegir una cafetería?

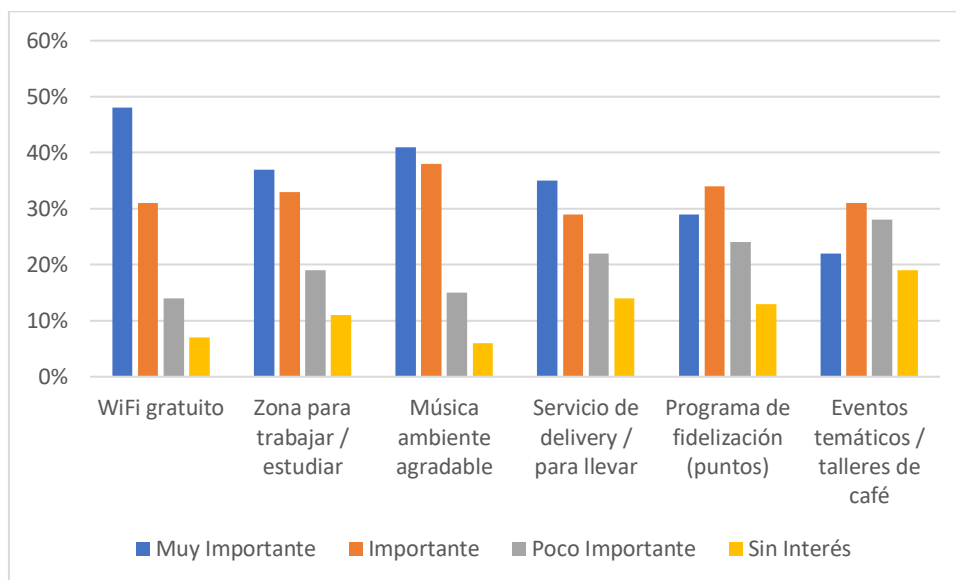
Tabla 15 Pregunta 10 de la encuesta

Servicio Adicional	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Sin Interés
WiFi gratuito	48%	31%	14%	7%
Zona para trabajar / estudiar	37%	33%	19%	11%
Música ambiente agradable	41%	38%	15%	6%
Servicio de delivery / para llevar	35%	29%	22%	14%
Programa de fidelización (puntos)	29%	34%	24%	13%

Eventos temáticos / talleres de café	22%	31%	28%	19%
--------------------------------------	-----	-----	-----	-----

Elaboración propia

Gráfico 10 Pregunta 10 de la encuesta



Elaboración propia

La Pregunta 10, de tipo escala de valoración, revela que el WiFi gratuito es el servicio adicional de mayor importancia para los encuestados, con un 79% que lo califica como muy importante o importante. La música ambiente agradable (79%), la zona para trabajar o estudiar (70%) y el servicio de delivery o para llevar (64%) le siguen en orden de valoración. El programa de fidelización con puntos alcanza un 63% de valoración positiva, lo que justifica su implementación desde los primeros meses de operación. Los eventos temáticos y talleres de café, con un 53% de valoración positiva, representan una oportunidad de diferenciación a mediano plazo que puede activarse una vez consolidada la operación básica del establecimiento. Estos datos orientan las prioridades de inversión en infraestructura y servicios complementarios de 'Aroma & Mar'.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Se realizaron tres entrevistas a personas claves del entorno gastronómico, turístico y comercial del cantón General Villamil Playas. Cada entrevista se compuso por cinco preguntas abiertas orientadas a investigar sobre la oferta gastronómica actual del cantón, la posibilidad de una cafetería especializada, los factores claves para el éxito del sector y las oportunidades de colaboración con otros actores locales. Las entrevistas fueron

realizadas de forma presencial, con una duración promedio de 35 minutos, y fueron registradas con autorización de los entrevistados. A continuación, se presentan los perfiles de los entrevistados y los resultados obtenidos en cada caso.

Tabla 16 Entrevista 1

Perfil del entrevistado	Sra. Soledad Reyes, propietaria de restaurante de comida típica – 12 años de trayectoria. Nivel de instrucción: Tercer nivel – Administración Turística y Hotelera
Pregunta 1	¿Cómo describe usted la oferta gastronómica actual del cantón General Villamil Playas? ¿Considera que cubre todas las necesidades de los visitantes y residentes?
Respuesta	La oferta en Playas está muy enfocada en el marisco y los ceviches, que son nuestra identidad y nuestro punto fuerte. Pero hay un vacío en lo que respecta a opciones para tomar un buen café, desayunar o simplemente sentarse en un lugar bonito sin comer mariscos. Los turistas que llegan, especialmente los de Guayaquil que vienen en familia o en pareja, me preguntan constantemente dónde pueden encontrar una cafetería o un lugar para el brunch. Y no tengo dónde mandarlos. Ese espacio está completamente vacío en el centro del cantón.
Pregunta 2	¿Ha observado usted demanda de servicios tipo cafetería por parte de sus clientes o de turistas en el cantón?
Respuesta	Absolutamente sí. Yo misma he tenido que implementar café y jugos en mi carta porque me lo pedían, pero no es mi especialidad y no lo hago debería. Hay un mercado real ahí. Los fines de semana, sobre todo en la mañana, la gente quiere desayunar bien antes de ir a la playa, y en la tarde quieren algo ligero y un lugar donde sentarse a conversar. Los restaurantes como el mío no somos la opción ideal para eso.
Pregunta 3	¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para un negocio de alimentos y bebidas en el cantón?
Respuesta	La constancia en la calidad es lo primero. Aquí la gente habla mucho, y si un cliente sale mal atendido o con un producto malo, eso corre por todo el cantón en horas. Lo segundo es la ubicación: tienes que estar

	donde la gente pasa, en el centro, cerca del parque o la avenida principal. Y lo tercero, que hoy no se puede ignorar, es la presencia en redes sociales. Yo tardé años en entender eso, pero los negocios que han crecido rápido en los últimos años son los que tienen buenas fotos en Instagram y buenas reseñas en Google.
Pregunta 4	¿Qué desafíos enfrenta actualmente el sector gastronómico del cantón, especialmente en temporada baja?
Respuesta	La temporada baja es el golpe más duro para todos. En enero y febrero el cantón está lleno, pero entre mayo y junio, y en septiembre y octubre, la caída es dramática. Los negocios que sobreviven son los que tienen clientes locales fieles. Por eso yo siempre digo que no hay que enamorarse solo del turista; hay que ganarse al playense que vive aquí todo el año. Un negocio de cafetería tiene ventaja en eso porque el café y el desayuno son consumos diarios, no estacionales.
Pregunta 5	¿Estaría dispuesta a establecer alguna forma de alianza o referenciación con una cafetería especializada que abra en el cantón?
Respuesta	Con mucho gusto. De hecho, creo que nos beneficiaríamos mutuamente. Yo puedo recomendar a mis clientes que vayan a desayunar a la cafetería antes de venir a almorzar conmigo, y ellos pueden recomendarme a quienes busquen algo más fuerte. El cantón necesita que los negocios trabajemos juntos no en competencia. Si la cafetería tiene buena calidad y buen trato, yo la recomiendo sin dudar.

Elaboración propia

Tabla 17 Entrevista 2

Perfil del entrevistado	Economista Alfonso Vera propietario de restaurante de comida típica – 2 años de trayectoria. Servidor turístico
Pregunta 1	¿Cuál es el perfil predominante del turista que visita el cantón General Villamil Playas y qué tipo de servicios gastronómicos demanda con mayor frecuencia?
Respuesta	El turista que nos visita es mayoritariamente familiar, procedente de Guayaquil y los cantones del Guayas. También tenemos un segmento importante de jóvenes universitarios que vienen en grupos los fines de

	<p>semana. Ambos segmentos demandan opciones de desayuno y brunch de calidad, especialmente en las mañanas antes de ir a la playa. El sector gastronómico del cantón está muy bien posicionado en mariscos, pero la oferta de café, repostería y desayunos diferenciados es casi inexistente en el área central. Es una brecha que el municipio ha identificado como una necesidad de diversificación de la oferta turística.</p>
Pregunta 2	<p>¿Qué iniciativas está impulsando el GAD Municipal para fomentar el emprendimiento gastronómico formal en el cantón?</p>
Respuesta	<p>Tenemos varias líneas de acción. La primera es la simplificación de trámites para la obtención de permisos de funcionamiento, que hemos reducido de 90 a 45 días en promedio. La segunda es la participación en ferias gastronómicas que organizamos dos veces al año, donde los emprendedores pueden dar a conocer sus productos sin costo de inscripción. Y la tercera es la articulación con el Ministerio de Turismo para incluir a los nuevos establecimientos formales en el catastro turístico oficial, que les da visibilidad a nivel nacional e internacional. El municipio apoya activamente a quienes apuestan por la formalidad.</p>
Pregunta 3	<p>¿Considera viable la apertura de una cafetería especializada en el centro del cantón? ¿Qué factores la harían sostenible?</p>
Respuesta	<p>No solo lo considero viable, lo considero necesario. Una cafetería bien montada en el centro del cantón sería un atractivo complementario al turismo de playa. Los factores que la harían sostenible son, en primer lugar, la diferenciación: tiene que ofrecer algo que nadie más ofrece aquí, que es la experiencia del café de calidad con un ambiente agradable. En segundo lugar, la gestión eficiente de los costos en temporada baja, porque el flujo de clientes cae significativamente. Y en tercer lugar, la presencia digital desde el primer día, porque el turista de hoy elige sus destinos y restaurantes desde el celular antes de salir de su casa.</p>
Pregunta 4	<p>¿Qué normativas o requisitos debe cumplir un emprendimiento gastronómico para obtener el registro turístico en el cantón?</p>
Respuesta	<p>El proceso inicia con el registro en el Ministerio de Turismo, que clasifica al establecimiento según su tipo y categoría. Para una cafetería, la categoría más común es bar-cafetería o restaurante de primera o segunda categoría, dependiendo de la infraestructura y la oferta. Adicionalmente se requiere</p>

	el permiso sanitario del ARCSA, el permiso del Cuerpo de Bomberos, la patente municipal y el RUC. Todo esto puede gestionarse de manera simultánea para reducir tiempos. Desde el municipio les damos acompañamiento a los emprendedores en este proceso para que no se pierdan en la burocracia.
Pregunta 5	¿Cómo podría el GAD Municipal articularse con una cafetería nueva para potenciar su visibilidad turística?
Respuesta	Tenemos varios mecanismos. El primero es incluir al establecimiento en nuestros materiales de promoción turística del cantón, que distribuimos en hoteles, terminales y ferias. El segundo es la invitación a participar en los eventos gastronómicos y culturales que organizamos, que tienen muy buena convocatoria en temporada alta. El tercero es la difusión a través de las redes sociales del GAD Municipal, que tienen una base de seguidores significativa. Estamos abiertos a articularnos con emprendimientos que cumplan con los estándares de calidad y formalidad que buscamos proyectar como cantón.

Elaboración propia

Tabla 18 Entrevista 3

Perfil del entrevistado	Sra, Angelica Ladines. Gerente de una cafetería con experiencia de 2 años en el negocio.
Pregunta 1	Desde su experiencia ¿qué elementos son indispensables en el diseño de una cafetería exitosa en un cantón turístico costero?
Respuesta	Son tres los pilares que no pueden faltar. Primero, el producto: tienes que ofrecer café de verdad, no el soluble que todavía se sirve en muchos lugares de la costa. Eso implica inversión en una buena máquina de espresso, un molino y, sobre todo, granos de calidad con trazabilidad de origen. Segundo, el ambiente: en un cantón de playa, la gente quiere sentir que está de vacaciones incluso cuando toma un café. El diseño del local tiene que transmitir eso. Y tercero, el servicio: la atención tiene que ser cálida, ágil y consistente. Puedes tener el mejor café del mundo, pero si el servicio falla, el cliente no vuelve.

Pregunta 2	¿Cómo evalúa usted el mercado del café de especialidad en cantones costeros medianos como General Villamil Playas?
Respuesta	Es un mercado con mucho potencial y poca competencia, que es la combinación perfecta para un emprendedor. La cultura del café de especialidad que creció en Quito y Guayaquil en los últimos cinco años está empezando a llegar a los cantones más pequeños, impulsada por los jóvenes y por el turismo. El consumidor de playa que viene de Guayaquil ya conoce el latte de especialidad, el cold brew y el matcha latte. Si llega a Playas y no encuentra eso, es una oportunidad perdida para el cantón y para el emprendedor que se anime primero.
Pregunta 3	¿Qué errores comunes cometen los emprendedores que abren una cafetería por primera vez y cómo pueden evitarse?
Respuesta	El error más común es subestimar los costos operativos, especialmente en los primeros tres meses, cuando los ingresos todavía no son estables pero los costos fijos ya están corriendo. Yo siempre les digo a mis clientes: tienen que tener capital de trabajo para al menos cuatro meses sin depender de las ventas. El segundo error es no invertir en la formación del personal desde el inicio. Un barista mal capacitado puede arruinar un café de veinte dólares el kilo. Y el tercero es no construir comunidad digital antes de abrir: hay que empezar a publicar en redes sociales desde que el local está en adecuación.
Pregunta 4	¿Qué estructura de costos y márgenes de rentabilidad son típicos en una cafetería de mediano formato en Ecuador?
Respuesta	En una cafetería bien gestionada, el costo de los insumos no debería superar el 28–32% del precio de venta. El margen bruto de las bebidas de café es muy alto: un espresso que cuesta USD 0,20 en insumos se vende a USD 2,50 o más. La repostería tiene márgenes un poco menores, pero sigue siendo rentable. El desafío real está en los costos fijos: arriendo, personal y servicios. Si esos costos no se controlan, el negocio puede tener mucha venta y poca rentabilidad. Un buen punto de equilibrio para una cafetería de 30 a 40 asientos en un cantón como Playas está entre USD 3.500 y USD 4.500 de ventas mensuales.
Pregunta 5	¿Qué recomendaciones específicas daría usted para el lanzamiento de 'Aroma & Mar' en el cantón General Villamil Playas?

Respuesta	Tres recomendaciones concretas. La primera: hagan una semana de lanzamiento con café y repostería gratuita o a precio de costo para los primeros días. Eso genera boca a boca inmediato y les da la oportunidad de testear la operación antes de que todo sea real. La segunda: contraten a alguien que sepa fotografía de alimentos para el contenido de Instagram desde el primer día. Las fotos son el menú digital de la cafetería y determinan si el cliente entra o no. Y la tercera: construyan una relación con los hoteles y hosterías del cantón desde antes de abrir.
------------------	--

Elaboración propia

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Se realizó una sesión de grupo focal con ocho participantes priorizando la diversidad de perfiles en cuanto a género, edad, ocupación y relación con el cantón (habitantes permanentes y visitantes frecuentes). La guía de discusión estuvo compuesta por diez preguntas abiertas orientadas a explorar los hábitos de consumo de café, las expectativas sobre una cafetería especializada en el cantón y la validación del concepto de 'Aroma & Mar'.

El grupo estuvo conformado por cuatro hombres y cuatro mujeres, con edades comprendidas entre 22 y 45 años (edad promedio: 32,25 años). El 50% de los integrantes son habitantes permanentes del cantón y el 50% son visitantes frecuentes, lo que permite capturar perspectivas tanto del mercado local como del mercado turístico. Las ocupaciones representadas incluyen docencia, servicio público, comercio, diseño, trabajo técnico y estudios universitarios, garantizando una visión plural del mercado objetivo.

N.º	Pregunta formulada al grupo	Respuesta representativa del grupo	Consenso general
1	¿Acostumbra usted a consumir café fuera de casa? ¿Con qué frecuencia?	La mayoría del grupo indicó que consume café fuera de casa al menos tres veces por semana, principalmente en horario matutino. Los habitantes lo hacen de manera cotidiana (en el trabajo o de camino), mientras que los visitantes lo asocian especialmente a los días de playa.	odos los integrantes consumen café fuera de casa con regularidad. La frecuencia es mayor entre habitantes que entre visitantes.
2	¿Existe actualmente en el cantón algún lugar donde usted podría tomar un buen	El grupo coincidió en que no existe un espacio especializado para ello. Se mencionaron panaderías básicas y restaurantes que sirven café soluble,	Los ocho integrantes confirmaron la ausencia de una cafetería especializada en el cantón. Esta es la

	café acompañado de repostería o desayuno?	pero ningún integrante identificó un local que ofrezca café de calidad con ambiente apropiado. Uno de los visitantes señaló que siempre compra en el paseo shopping y lo pide para llevar porque el flujo de gente no lo deja disfrutar de su café.	convergencia más sólida de todo el focus group.
3	¿Visitaría usted una cafetería especializada si existiera en el centro del cantón? ¿Con qué frecuencia?	Siete de los ocho integrantes respondieron afirmativamente. Los habitantes estimaron una visita de entre dos y cuatro veces por semana; los visitantes dijeron que sería uno de sus primeros destinos al llegar al cantón. Una integrante residente indicó que dependería del precio, pero que si la relación calidad-precio es buena, iría todos los días.	Siete de ocho integrantes visitarían la cafetería con regularidad. La frecuencia estimada es mayor en habitantes (2–4 veces/semana) que en visitantes (cada visita al cantón).
4	¿Qué tipo de productos esperaría encontrar en una cafetería ubicada en el cantón General Villamil Playas?	Los integrantes mencionaron con mayor frecuencia: café de especialidad en sus distintas variedades (latte, cappuccino, espresso), jugos naturales y batidos de frutas tropicales, repostería artesanal (croissants, muffins, tartas), opciones de desayuno completo y alternativas saludables. Dos integrantes destacaron que les gustaría ver productos con identidad local, como maracuyá, coco o guanábana en las bebidas.	Existe acuerdo en la demanda de café de especialidad y repostería como productos ancla, con un interés adicional por incorporar ingredientes de la región costera en la oferta.
5	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida de café de especialidad más un producto de repostería?	Las respuestas oscilaron entre USD 4,00 y USD 7,00 por la combinación de bebida más acompañamiento. Los habitantes mostraron mayor sensibilidad al precio (rango de USD 4,00–5,50), mientras que los visitantes expresaron mayor disposición a pagar hasta USD 7,00 si la calidad y el ambiente justifican el precio.	El rango aceptado de ticket combinado (bebida + acompañamiento) es de USD 4,00 a USD 7,00, con diferencias entre habitantes (más sensibles al precio) y visitantes (mayor disposición a pagar).
6	¿Qué atributos del ambiente físico considera más importantes en una cafetería?	Los atributos más mencionados fueron: iluminación cálida y agradable, decoración con identidad costeña (madera, elementos del mar), música ambiente tranquila, limpieza e higiene visibles, asientos cómodos y espacio suficiente para no sentirse aglomerado. Tres integrantes mencionaron explícitamente el deseo de una zona exterior o terraza con vista a la calle.	El grupo prioriza un ambiente acogedor, estéticamente diferenciado y con identidad costera por encima del tamaño del local. La terraza exterior fue destacada como un valor diferencial deseable.
7	¿Utiliza usted las redes sociales para descubrir nuevos lugares para comer o tomar café? ¿Cuáles?	Todos los integrantes menores de 35 años (cinco personas) señalaron Instagram y Google Maps como sus principales canales de descubrimiento.	Instagram y Google Maps son los canales dominantes para el segmento joven; Facebook y boca a boca

		Los integrantes mayores de 35 años (tres personas) mencionaron Facebook y el boca a boca como sus medios principales. Ningún integrante mencionó publicidad en medios tradicionales (radio, periódico) como fuente de información para este tipo de establecimientos.	para el segmento adulto. La estrategia digital debe segmentarse por grupo etario.
8	¿Qué servicios adicionales valoraría en una cafetería? (WiFi, zona de trabajo, delivery, eventos, etc.)	El WiFi gratuito fue el servicio más mencionado por todos los integrantes. La zona tranquila para trabajar o estudiar fue destacada por los estudiantes. El servicio de delivery fue valorado por los residentes para los días de semana. Los eventos temáticos (noches de música, talleres de café) generaron interés en los participantes jóvenes, aunque con menos urgencia que los servicios básicos.	El WiFi y la zona de trabajo son servicios básicos esperados. El delivery es prioritario para residentes en días laborables. Los eventos son un diferencial deseable pero no urgente para el lanzamiento.
9	¿Qué nombre, concepto o identidad visual le gustaría que tuviera una cafetería en el cantón?	El grupo se inclinó por conceptos que fusionen la identidad costera de Playas con una estética moderna y fotogénica. Se valoraron nombres evocadores del mar, el café y la relajación. Surgieron sugerencias como colores azul marino, turquesa y beige; uso de madera rústica en la decoración; y un logo que combine una taza de café con elementos del mar (conchas, olas, pez). El nombre 'Aroma & Mar' fue presentado al grupo y generó una reacción positiva unánime.	El grupo valida una identidad visual que integre la esencia costera con la estética contemporánea del café. El nombre 'Aroma & Mar' fue bien recibido por todos los integrantes.
10	¿Recomendaría usted esta cafetería a familiares, amigos o turistas? ¿Qué la haría recomendable?	Los ocho integrantes respondieron que sí la recomendarían, condicionado a que la calidad del producto y el servicio sean consistentes. Los elementos que harían recomendable al establecimiento, según el grupo, son: café de verdadera calidad, atención cálida y rápida, precios justos, buen ambiente para fotografiar y compartir en redes sociales, y limpieza impecable. Una integrante resumió el sentir del grupo: 'Si en Playas abren una cafetería así, la pongo en mis historias de Instagram cada vez que vengo'.	Los ocho integrantes recomendarían la cafetería si cumple con calidad de producto, buen servicio y ambiente estético. La recomendación orgánica en redes sociales es el canal de difusión más valorado por el grupo.

Elaboración propia

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados permiten descifrar que el proyecto 'Aroma & Mar' cuenta con un respaldo claro desde la investigación primaria. La demanda potencial es real,

cuantificable y confirmada cualitativamente por actores con experiencia directa en el sector. La propuesta de valor centrada en la calidad del café, la experiencia ambiental con identidad costera y el servicio personalizado responden con precisión a las necesidades y expectativas expresadas por los tres grupos de informantes. La estacionalidad se mantiene como el riesgo más importante a gestionar, y la comunicación digital como la palanca estratégica de mayor impacto para el posicionamiento inicial del emprendimiento en el mercado del cantón General Villamil Playas.

Tabla 19 Resultados del análisis

Conclusión	Evidencia encuestas	Evidencia entrevistas	Evidencia focus group	Nivel de respaldo
1. Existe una demanda potencial real y una brecha de mercado no cubierta.	83% no identifica cafetería especializada; 83% dispuesto a visitarla.	Los 3 expertos confirman el vacío de manera independiente.	Consenso TOTAL (8/8) sobre ausencia de cafetería de calidad.	MUY ALTO
2. La calidad del producto y el servicio son los factores críticos de éxito.	Calidad lidera atributos de compra con 54%.	Los 3 entrevistados lo señalan como factor determinante.	Los 8 participantes condicionan su recomendación a la calidad.	MUY ALTO
3. La estrategia de precios propuesta es viable para el mercado.	53% acepta USD 2,00–5,00; 16% acepta más de USD 5,00.	Food cost 28–32%; punto equilibrio USD 3.500–4.500/mes.	Ticket aceptado: USD 4,00–7,00 (combinado bebida + acompañamiento).	ALTO
4. La presencia digital es un imperativo competitivo desde el lanzamiento.	Instagram (51%), Google Maps (19%) lideran canales de descubrimiento.	Los 3 expertos destacan redes sociales como factor de éxito.	Instagram y Google Maps dominantes en menores de 35 años.	MUY ALTO
5. La estacionalidad es el principal riesgo operativo del negocio.	No medido directamente en encuesta.	Los 3 entrevistados lo identifican como el reto más importante del sector.	Mencionado implícitamente al diferenciar comportamiento visitante vs. residente.	ALTO
6. La identidad costera es un	Ambiente (38%) es el segundo	Consultora destaca	Consenso MUY ALTO sobre	ALTO

diferenciador valorado por el mercado.	atributo más valorado.	diferenciación de espacio como pilar del éxito.	decoración costera y nombre 'Aroma & Mar'.	
--	------------------------	---	--	--

Elaboración propia

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

El estudio del mercado revisa el entorno competitivo actual del sector gastronómico en el cantón General Villamil Playas, identificando los locales que existen ahora, sus rasgos claves y la falta que hay entre los bienes que brindan hoy y los deseos del público vistos en la parte anterior.

2.2.1. Perfil del Actor Principal

La oferta gastronómica en General Villamil Playas tiene muchos sitios de mariscos, cevicherías, locales rápidos y comedores. Según datos del Ministerio de Turismo (2023), el cantón posee 187 sitios de comida registrados. El 68% ofrece platos típicos de mar, el 22% vende comida rápida y el 10% restante tiene opciones mixtas.

En el centro, zona donde trabaja 'Aroma & Mar', hallamos 23 negocios de comida. Ninguno funciona como una cafetería técnica. Los más cercanos son tres panaderías que solo ofrecen bebidas envasadas de fabricas, ninguna ofrece café caliente ni nada parecido.

Esta realidad crea un entorno de competencia indirecta para 'Aroma & Mar'. No existen rivales directos en la zona central. Los negocios actuales tienen precios altos, productos iguales, locales simples y pequeños, horarios cortos y casi no usan internet. Esta falta de calidad es la gran oportunidad que el negocio debe aprovechar para ganar mercado rápido.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

El análisis de las variables psicográficas y demográficas del mercado de oferta y demanda en el cantón proporciona información clave para el posicionamiento de 'Aroma & Mar'. Desde la perspectiva demográfica, la estructura de edad de la población del cantón muestra que el 34% tiene entre 15 y 34 años, el segmento más relevante para la demanda de cafeterías especializadas según las tendencias de consumo nacionales.

El nivel educativo de la población del cantón, con un 41% con educación secundaria completa o superior según el INEC (2022), es consistente con el perfil de consumidor que valora la experiencia gastronómica diferenciada y tiene capacidad de gasto en establecimientos de precio medio-alto. La tasa de desempleo del cantón, estimada en un 8,3% (INEC, 2022), es ligeramente superior a la media provincial, lo que implica que el segmento de trabajadores formales con ingreso estable es más reducido que en otros cantones, reforzando la importancia de diseñar una oferta de precios con opciones accesibles dentro del rango de diferenciación.

Psicográficamente, el análisis de los grupos focales y las encuestas permite identificar al consumidor objetivo de 'Aroma & Mar' como una persona con orientación hacia la calidad de vida, interés en nuevas experiencias gastronómicas, uso intensivo de redes sociales para el descubrimiento de establecimientos, y valoración del tiempo de descanso y socialización en espacios agradables. Este perfil psicográfico, denominado en la literatura de marketing como "prosumer de experiencias", es crecientemente dominante en el mercado gastronómico ecuatoriano urbano y periurbano.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

El plan de 'Aroma & Mar' usa los datos del mercado para tomar decisiones claras sobre el producto, el costo, la venta y el reparto del negocio. Esta parte es el centro clave de la empresa, ya que muestra cómo la idea central pasará a la realidad tras el estudio previo hecho.

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

'Aroma & Mar' brinda una oferta culinaria basada en cuatro ejes de venta distintos, creados para cubrir los momentos de consumo hallados en el estudio de mercado: el desayuno y brunch diario, el café de alta calidad a toda hora, los postres hechos a mano y los zumos y bebidas frescas para el público que visita la playa.

Tabla 20 Productos

Línea de Producto	Productos Incluidos	Precio Referencial (USD)
Café de Especialidad	Espresso, Americano, Cappuccino, Latte, Macchiato, Mocha, Café frío	2,50 – 4,50

Repostería Artesanal	Croissants, Muffins, Brownies, Cheesecake, Tartaletas, Galletas gourmet	1,80 – 3,50
Desayunos & Brunch	Desayuno completo, Tostadas gourmet, Huevos benedictinos, Frutas tropicales	4,50 – 8,50
Bebidas Frías & Saludables	Frappés, Smoothies, Jugos naturales, Limonadas con jengibre, Agua saborizada	2,00 – 4,00

Elaboración propia

El servicio incluirá un sitio de café muy acogedor y bello. La decoración une el estilo costero local (madera, arena y turquesa) con una imagen moderna y muy linda que anima a los clientes a subir fotos a sus redes, creando así anuncios gratis. El local tendrá música suave, red WiFi libre y un rincón de lectura y trabajo para los que quieran trabajar allí.

Como un valor extra, se dará un plan de 'café del mes' con granos de origen local de varias partes del país, enseñando al cliente sobre el café fino y haciendo distinta la oferta del local. Además, se hará un servicio de pedidos para llevar y, en una fase final, envíos a casas por medio de sitios de reparto locales.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

El modelo de costos de 'Aroma & Mar' busca garantizar la viabilidad del negocio con precios claros y accesibles para los clientes. Los gastos se dividen en fijos y variables, usando la norma común de gestión para empresas de comida pequeñas.

Los gastos fijos mensuales son: alquiler (USD 450–600), luz y agua (USD 150), sueldos (USD 1.200 para dos personas), arreglo de equipos (USD 80) y temas legales (USD 100). La suma total de costos fijos llega casi a USD 2.130 en el plan base.

Los costos variables dependen de las ventas y cubren los insumos para bebidas (café, leche, azúcar) y postres (harina, huevo, frutas), además de empaques biodegradables. El costo por producto es el 28% del precio final, cifra normal en el sector (rango de 25% a 35% según la Cámara de Turismo, 2022).

Para la venta, se usan precios variados que llegan a clientes con distintos ingresos mediante opciones de alta calidad o básicas. Habrá combos de desayuno (USD 4,50 y USD 6,50) y un plan de puntos para que los clientes vuelvan siempre.

2.3.3. Comunicación y Difusión

El plan de difusión de 'Aroma & Mar' usa un modelo de marketing digital unido a labores de vínculo social y turismo en la zona. Esta ruta sigue el tipo de cliente actual, quien emplea medios en línea para hallar y elegir sitios de comida.

El punto clave del trabajo digital será Instagram y Facebook, sitios donde se pondrá material de buen nivel (fotos y clips de platos, espacio y experiencias del usuario) al menos cinco veces por semana. Lo que se suba tendrá un estilo unido a la imagen del local, mezclando tonos claros, alusiones al mar y datos sobre el mundo del café. Se abrirá también una página en Facebook, un perfil en Google Maps y el registro constante en sitios de visitas como TripAdvisor.

En el área local y física, se hará una jornada de apertura con pruebas gratis en el centro del lugar durante los primeros días, junto panfletos y tarjetas de presentación. Se buscará el trato directo con dueños de hoteles de la zona para la distribución de materiales informativos, y se irá a ferias de comida como modo de ganar fama gratis. El gasto mensual previsto en publicidad y temas digitales va de los 200 a los 300 dólares.

2.3.4. Distribución o Implementación

El canal de venta clave de Aroma & Mar es el local físico situado en el centro del cantón General Villamil Playas. La elección del sitio buscará mucha visibilidad y tránsito de gente, cerca del parque o la vía principal, con espacio para aparcar y un área mínima de 80 m² para atender bien a los clientes.

Como vía extra, al iniciar se dará el servicio de comida para llevar con envases ecológicos de la marca, para pedidos en tienda o por teléfono. Desde el cuarto mes, se verá si entrar en apps de envío a casa en el cantón, para llegar a playas y zonas de al lado.

El plan de trabajo tiene cuatro etapas: (1) Inicio (meses 1-2): arreglar el local, comprar equipos, contratar gente, hacer trámites y sacar permisos; (2) Apertura (mes 3): gran estreno, campaña de marketing y acciones para darse a conocer; (3) Ajuste (meses

4-6): control de la marcha, cambios según la opinión del público y crear alianzas; (4) Expansión (meses 7-12): abrir más vías de venta, sumar servicios extra y ver las cuentas para decidir nuevos pasos futuros.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

El análisis sobre el entorno examina los factores externos que ayudan o limitan el desarrollo de 'Aroma & Mar' en el cantón General Villamil Playas. Esta sección une los datos del análisis PEST, las fuerzas del entorno competitivo y las barreras identificadas, con el objetivo de crear una estrategia clara y firme del marco donde operará el negocio.

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

El éxito clave de 'Aroma & Mar' nace de tres pilares que marcan una clara diferencia frente a la oferta actual del cantón General Villamil Playas. Primero, su enfoque en café de origen ecuatoriano: el local tendrá una carta con granos de varias zonas del país (Loja, Zamora, Pichincha), siendo el único sitio del cantón donde el cliente podrá conocer la variedad del café nacional con ayuda de un experto barista. Este nivel es difícil de copiar pronto por otros negocios informales de la zona.

Segundo, la vivencia de un ambiente costero único: 'Aroma & Mar' creará un lugar que une rasgos de la cultura local de Playas (madera, tonos del mar, fotos de pesca) con un estilo moderno que crea un sitio bonito y digno de recordar. Este punto sirve para generar publicidad gratis en redes sociales, haciendo que los clientes sean los mejores promotores de la marca.

Tercero, el interés por la ecología y lo local: la compra a proveedores cercanos, el uso de elementos que no dañan el entorno y el apoyo a la gente del lugar forman un sello de valor social que llega a los clientes que aprecian el buen impacto de sus compras. Este beneficio se muestra en todos los lados, desde la carta hasta la imagen y la web.

La oferta de 'Aroma & Mar' se resume en esta frase: "Somos el lugar donde el café de Ecuador se une con el alma de Playas. Un sitio para frenar, gozar y volver a conectar, con productos de mano y una atención que hace sentir al cliente como en su hogar". Esta promesa cubre las metas vistas en el estudio de mercado y es el eje de la estrategia para ganar su lugar en el sector.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El análisis de los factores del entorno que afectan la creación de 'Aroma & Mar' suma las bases vistas en el Capítulo I (PEST, Porter, FODA) con una visión clara sobre las fuerzas que actúan hoy en el cantón General Villamil Playas al crear este plan de negocio.

Entre las cosas positivas del entorno destaca el alza constante del turismo local en Ecuador, ayudado por la vuelta de los viajes tras la pandemia y el valor de Playas como sitio familiar de la costa sur del Guayas. El Plan de Turismo del Ministerio 2022–2025 marca al cantón como uno de los 50 puntos clave para el avance turístico nacional, lo cual trae gasto público en obras y mejora del sitio que ayudará mucho al sector de la comida.

Otro punto bueno es el avance de la red digital en la zona, con un acceso a internet móvil 4G que llega a más del 85% de la gente urbana (ARCOTEL, 2023), lo cual ayuda tanto al manejo técnico del negocio como al trato con los usuarios por redes sociales y apps de envío. Esta red reduce los gastos de ventas y mejora el alcance de la marca sin pedir pagos en anuncios de medios clásicos de alto costo.

Como factor neutro pero clave, el uso del dólar en el país quita el riesgo de cambios y da calma para planear las finanzas del negocio a tiempo medio. No obstante, la subida de precios vista en Ecuador entre 2022 y 2024 (entre 3,5% y 4,8% al año según el Banco Central) es un dato a vigilar para el manejo de los gastos de compra, que deberá ser incluido en el ajuste constante de la lista de precios del local.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

El análisis del entorno también identifica un conjunto de barreras y restricciones que el emprendimiento debe manejar con cuidado para lograr su éxito y futuro. Los retos se agrupan en tres tipos: barreras de acceso, barreras operativas y barreras del mercado.

Sobre las barreras de acceso, la mayor es el dinero inicial para adecuar el sitio, comprar equipos técnicos (máquina de café, molinos, vitrinas, platos) y sacar los permisos legales. Este monto, de unos 18.000 a 25.000 dólares según los datos previos, limita la entrada a quien no tiene crédito previo. El plan para vencer esto es mostrar el proyecto a bancos como BanEcuador o la CFN, que brindan préstamos a negocios de comida con tasas bajas.

Las barreras operativas incluyen lo difícil que es hallar empleados expertos, sobre todo baristas de café especial, y el manejo de los insumos de calidad que no hay en la zona y se deben traer de Guayaquil. Para mejorar esto, se piensa en formar al personal dentro y usar un sistema de inventario que reduzca el costo de los pedidos a los socios externos.

Las barreras del mercado más fuertes son el cambio en las visitas de turistas, que baja los ingresos según la época, y el rechazo de algunos habitantes, ya que prefieren precios bajos en vez de tarifas altas. Para manejar esto, el plan propone ganar la lealtad del cliente local con premios en épocas bajas y explicar de forma clara por qué el precio es mayor al destacar la calidad, el origen del grano y el buen servicio.

Por último, la normativa sanitaria vigente, aunque no representa una barrera imposible, piden trámites que pueden durar entre 45 y 90 días desde que se piden hasta que se aceptan. Este tiempo se debe anotar en el plan de trabajo para no tener demoras al abrir el local al público general.

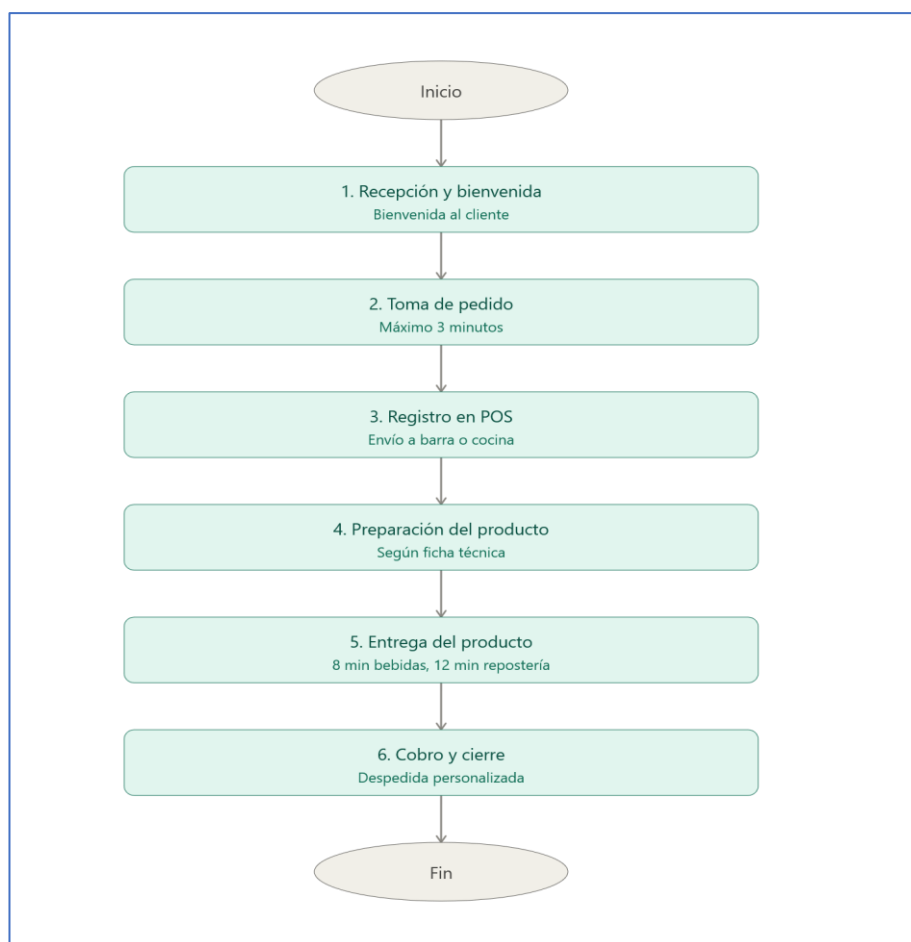
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

3.1. Procesos y Control de Calidad

La forma de trabajar y revisar la calidad son lo más importante en la cafetería “Aroma & Mar”. La manera en que funciona el lugar se basa en 3 partes: conseguir y guardar lo que se usa, hacer las bebidas y la comida, y atender bien a las personas. Todas estas partes importantes tienen pasos escritos. Esto ayuda a que lo que se hace siempre sea igual. No importa quién esté trabajando; esto hace que la gente confíe en la marca.

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

1 Diagrama de flujo del proceso



Elaboración propia

Cada bebida tiene una ficha técnica que especifica el tipo de grano, la dosis en gramos, la temperatura del agua, el tiempo de extracción y los parámetros sensoriales esperados —aroma, acidez, cuerpo y dulzura—. El barista realiza pruebas de calibración

del molino y la máquina expreso al inicio de cada turno para asegurar la consistencia de la extracción. Para la repostería, cada receta tiene una ficha con ingredientes, pesos exactos, temperatura y tiempo de horneado, y la presentación final esperada.

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

El sistema de control de calidad de ‘Aroma & Mar’ funciona con tres pasos. Estos son: la revisión en la cocina, la entrega y la retroalimentación del cliente. En la cocina, el barista revisa el producto, también huele y prueba un poco, esto es antes de dárselo al mesero. Se aseguran de que todo se vea bien y esté a la temperatura correcta. Esto está escrito en la tarjeta del plato. Si algo no está bien, se tira. Se hace uno nuevo. El problema se anota en un libro.

Cuando se entrega, el mesero revisa el pedido. Ve si está todo completo. Mira si está bien presentable, lo lleva a la mesa. Al servir, habla un momento con el cliente. Pregunta si todo está a su gusto. Esto ayuda a ver si hay algún problema, se puede arreglar rápido. Esto se hace antes de que el cliente termine. También es una forma de sugerir otras cosas. Así, la cuenta sube un poco, esto se hace de forma amable.

El tercer paso es la retroalimentación del cliente. Hay un código QR en cada mesa, lleva a una encuesta con cuatro preguntas. Se hace en Google Forms, cada mes, el gerente mira las respuestas, hace un reporte para el dueño. Este reporte muestra qué tan contentos están los clientes. Dice qué bebidas les gustan más y cuáles menos, también dice qué sugieren más seguido. Este reporte ayuda a mejorar el menú y el servicio. Se usa el método PDCA. Este método es Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Deming (1986) dijo que esto es bueno para los negocios. Es la base de la gestión de calidad.

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad de ‘Aroma & Mar’ se mira por sus mesas, cuánto tiempo tardan los clientes y las horas que abre. El sitio tiene espacio para 30 a 40 personas, distribuidas en 8 a 10 mesas para 4 personas y 4 mesas para una o dos personas. Con una rotación promedio de 45 minutos por cliente y un horario de 14 horas diarias, de 7 de la mañana a 9 de la noche. Esto da un máximo teórico de unos 380 clientes al día. Pero la capacidad real es menor. Esto es por el tiempo para cambiar de clientes, limpiar y lo que se aprende

el primer año. Se estima que la capacidad real es el 65% del máximo. Son unos 247 clientes al día en los días de más gente.

En el área de preparación, la máquina de café tiene 2 grupos. Puede hacer hasta 120 cafés por hora si todo va bien. Pero los pedidos cambian. Preparar cafés como lattes y cappuccinos lleva tiempo. La barra puede hacer unas 80 bebidas por hora. El área de pasteles tiene un horno. Cabe en 4 bandejas. Puede hacer hasta 120 pasteles cada vez. Se hacen de 2 a 3 veces al día. Esta cantidad de pasteles es suficiente. Cubre lo que se espera vender el primer año. No se necesitaría más equipo.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento del proyecto se basa en los resultados del estudio de mercado, que proyecta una demanda diaria promedio de 80 a 120 clientes durante los primeros seis meses de operación, creciendo hasta 150 a 180 clientes diarios en el primer año. Este dimensionamiento implica una nómina inicial de 4 personas: 1 barista-encargado de producción, 2 meseros-cajeros y 1 ayudante de cocina y limpieza, con el propietario asumiendo las funciones de gerencia general y la administración general durante el primer año. En temporada alta, se prevé la contratación de 1 a 2 personas adicionales mediante contratos eventuales.

El dimensionamiento financiero del proyecto se alinea con una inversión inicial estimada entre USD 18.000 y USD 25.000, que cubre la adecuación del local, la adquisición de equipos (máquina de café, molino, vitrinas, horno, frigoríficos, mobiliario y vajilla), el capital de trabajo para los tres primeros meses de operación y los gastos de constitución y permisos legales. Este monto es financiable mediante una combinación de capital propio (40%) y crédito productivo de BanEcuador (60%), cuya tasa de interés para el sector gastronómico oscila entre el 9,75% y el 11,83% anual según la línea de crédito aplicable.

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Tabla 21 Equipo para las bebidas

Equipo para las bebidas	Descripción / Uso
Máquina de espresso	Esencial para preparar espresso, latte, capuchino, etc.
Molino de café	Para moler café fresco al momento (manual o automático).
Cafetera americana	Para café filtrado (americano).
Hervidor eléctrico	Para té, infusiones o agua caliente rápida.
Licuada industrial	Para smoothies, frappés, batidos.
Refrigerador bajo barra	Para guardar leche, frutas, jarabes.
Dispensador de hielo o congelador pequeño	Fundamental para bebidas frías.
Termos o jarras térmicas	Para mantener café caliente.
Dosificadores de jarabes y leches	Agilizan la preparación.

Elaboración propia

Tabla 22 Equipo para los bocadillos

Equipo para los bocadillos	Descripción / Uso
Sandwichera o prensa para panini	Para calentar o tostar sándwiches.
Horno eléctrico o microondas	Para calentar productos horneados o precocidos.
Refrigerador y congelador vertical	Almacenamiento general de alimentos perecederos.
Vitrina refrigerada (opcional)	Para mostrar postres, ensaladas o productos fríos.

Elaboración propia

Tabla 23 Equipo

Equipo	Descripción / Uso
Lavamanos y fregadero industrial	Obligatorio por normativa sanitaria.
Lavavajillas (opcional)	Ahorra tiempo en lavado de utensilios.
Estantes de secado	Para secado y almacenamiento de utensilios.
Contenedores de basura clasificados	Para reciclaje y residuos.

Elaboración propia

Tabla 24 Elementos

Elemento	Descripción
Mesas y sillas	Para consumo en el lugar (variedad según estilo)
Barra de atención o mostrador	Área para pedidos y entrega
Estanterías o repisas	Decoración o venta de productos adicionales
Decoración ambiental	Cuadros, plantas, luces cálidas
Wi-Fi y enchufes eléctricos	Muy valorado si apuntas a público estudiantil o profesional

Elaboración propia

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

Ilustración 2 Organización Física



Elaboración propia

- Área de mesas: recibe a los clientes; su tamaño soporta el escenario de mayor demanda (150-180 clientes/día).
- Barra de café: puesto fijo del barista-encargado de la preparación, ubicado cerca del área de mesas para entregas rápidas.
- Caja/mostrador: donde operan los 2 meseros-cajeros, punto de contacto para toma de pedido y cobro.
- Cocina y limpieza: espacio del ayudante, separado de la zona de atención directa al cliente.
- Oficina: pequeño espacio para las funciones de gerencia que asume el administrador

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Tabla 25 Productos / servicios

Categoría	Productos / Servicios
 Bebidas Calientes	- Café americano, espresso- Latte, capuchino, mocha- Chocolate caliente- Tés e infusiones
 Bebidas Frías	- Café frío (iced coffee, cold brew)- Frappés,- Té helado, jugos naturales, batidos
 Bocadillos Salados	- Paninis, sándwiches- Empanadas, croissants- Bagels rellenos
 Bocadillos Dulces	- Muffins, brownies, galletas- Tartas, donas, cheesecakes
 Servicios en el Local	- Consumo en mesa- Wi-Fi gratuito- Espacios cómodos para estudiar o trabajar- Música ambiental
 Servicios para Llevar	- Delivery- Envases sostenibles
 Entrega a Domicilio	- Por apps de delivery (Uber Eats, Rappi, etc.)- Servicio propio
 Responsabilidad Social	- Apoyo a productores locales- Reciclaje, compostaje- Programas de sostenibilidad

Elaboración propia

Tabla 26 Materia prima

Producto	Categoría	Proveedor sugerido
Café en grano (arábica)	Bebida caliente	Café Orgánico S.A.
Leche entera	Lácteo	Lácteos Lenuti
Leche de soya	Lácteo vegetal	Vegemilk Distribuciones
Té verde	Bebida caliente	Tea Import Co.
Azúcar blanca	Endulzante	San Juan
Pan para sándwich	Panadería	Panadería El Idolo
Queso mozzarella	Lácteo	Lácteos Selectos
Jamón de pavo	Embutido	Carnes Premium
Muffins surtidos	Repostería	Dulce Bocado Pastelería
Frutas (fresa, plátano)	Frutas frescas	Frutas El Huerto
Vasos térmicos 12 oz	Descartable	Plásticos Distribuciones
Servilletas	Descartable	Papelera del Centro

Elaboración propia

3.4.2. Criterios de Selección

En ‘Aroma & Mar’, elegimos a nuestros proveedores usando cinco puntos clave. Estos puntos tienen diferente importancia. Primero, la calidad del producto, esto vale el 35%. Los materiales deben seguir las normas de Ecuador., también, deben pasar una prueba de sabor. Solo los que pasen se aprueban. Segundo, el precio y cómo se paga. Esto vale el 25%. Buscamos precios buenos. También, queremos que nos den tiempo para

pagar, entre 15 y 30 días. Esto ayuda al dinero del negocio. Tercero, la confianza en la entrega. Esto vale el 20%. Los proveedores deben entregar a tiempo. Deben cumplir con los días y horas acordados. Al menos el 95% de las entregas deben ser correctas. Cuarto, si son de aquí o del país. Esto vale el 12%. Damos preferencia a los que vienen de nuestra zona, de la provincia de Guayas, y de Ecuador. Esto es parte de cuidar el negocio y el entorno. Quinto, el cuidado del medio ambiente. Esto vale el 8%. Nos gusta cuando los proveedores usan métodos que no dañan la naturaleza.

Para el café especial, usaremos un tostador artesanal de la región sur de Ecuador. Este tostador debe tener un certificado. Haremos un contrato cada mes. Pediremos entre 20 y 30 kilos de café. El café se tostará y molerá justo cuando lo pidamos. Así, el café estará siempre fresco. También buscaremos otros dos proveedores, ellos serán un apoyo si hay problemas con el primer proveedor, esto asegura que siempre tengamos café.

Para los lácteos, elegiremos a quienes vendan en Guayaquil, deben tener un sistema de cadena de frío que funcione bien. Para las frutas, haremos tratos directos, negociaremos con quienes cultivan en nuestra zona y en las zonas cercanas, esto ayuda a la gente del campo.

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

'Aroma & Mar' deberá seguir reglas técnicas, estas son importantes desde que el negocio abre. En salud, la ley principal es el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados. Este decreto (Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696, 2002) marca los mínimos de limpieza al manejar y guardar comida. También, el Reglamento de Control y Funcionamiento de los Establecimientos de Alimentos del Ecuador (ARCSA) explica cómo tener y mantener el Permiso de Funcionamiento Sanitario. Este permiso se renueva cada año.

Las normas técnicas de Ecuador más importantes son la NTE INEN 2602 (Café Tostado y Molido - Requisitos). También, la NTE INEN 2074 (Aditivos Alimentarios Permitidos para Consumo Humano). Y la NTE INEN 1334 (Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano). En temas de ambiente, el lugar debe seguir la Ley de Gestión Ambiental. También, el reglamento municipal del GAD de Playas para

manejar la basura. Este exige separar basura orgánica, papel y plástico en distintos contenedores. El negocio no usará plástico de un solo uso. Esto sigue el Acuerdo Ministerial 142 del Ministerio del Ambiente. Esta norma limita el uso de plásticos de un solo uso en Ecuador.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Las medidas de seguridad del lugar son de tres tipos: las de los alimentos, las del edificio y las cumplimiento laboral. Para los alimentos, todos los que preparan o sirven comida tendrán que aprender sobre buenas maneras de hacerla antes de empezar. Se les dará más enseñanza cada seis meses. El lugar usará un método llamado PEPS, que significa que la comida más antigua se usa primero. Se apuntará la temperatura de los refrigeradores dos veces cada día. Las cosas para limpiar no estarán cerca de la comida. El lugar tendrá revisiones internas cada mes para ver si todo está limpio y seguro.

Respecto a la seguridad del edificio, se seguirán las reglas de los bomberos de Playas sobre cómo evitar incendios. Esto incluye poner extintores en la barra y la cocina. También habrá luces que señalen las salidas de emergencia, un detector de humo y un plan de cómo salir si hay peligro, ubicado donde todos lo vean. La gente sabrá qué hacer en emergencias. Habrá un simulacro al empezar y otro en el primer año. Sobre el trabajo, la empresa inscribirá a todos sus empleados en el IESS desde el primer día. Se pagarán los sueldos mínimos, se usará un sistema electrónico para anotar las horas que trabajan.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Micro Localización

En cuanto a la proyección de expansión, el plan de negocio contempla la apertura de un segundo local en una provincia diferente a partir del segundo año de operaciones (2027–2028), una vez que el establecimiento original haya alcanzado su punto de equilibrio consolidado, recuperado al menos el 60% de la inversión inicial y posicionado la marca "Aroma & Mar" con reconocimiento verificable en el mercado costero ecuatoriano.

Salinas es el balneario más visitado del Ecuador, con un flujo estimado de más de 2 millones de visitantes anuales según el Ministerio de Turismo (2023), muy superior al de Playas. Esto representa un mercado objetivo significativamente mayor para una

propuesta de cafetería de especialidad que ya habrá demostrado su viabilidad en el primer establecimiento. Si bien Salinas cuenta con una oferta gastronómica más amplia que Playas, el segmento específico de cafetería de especialidad con identidad costera y productos artesanales sigue siendo un nicho poco explotado en el área central de La Libertad y Salinas, lo que representa una oportunidad real de diferenciación.

3.6.2. Factores de Decisión

Los factores importantes son la instalación eléctrica trifásica, necesaria para la máquina de café, el acceso a agua potable con presión suficiente y ausencia de humedad estructural que afecte la conservación de alimentos. Un factor de alto valor es la cercanía a puntos de referencia turística del cantón: el Malecón, el Parque Central y la Plaza Cívica, que son los puntos de mayor afluencia de visitantes y potenciales clientes del negocio.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

‘Aroma & Mar’ tiene un impacto social directo. Crea empleo formal en General Villamil Playas. Se generaron 4 trabajos fijos el primer año, serán 6 en el segundo año. El negocio crecerá; estos trabajos ofrecen buenas condiciones. Los sueldos son mejores que el mínimo, se afilian al IESS desde el inicio, se respetan los horarios, un buen ambiente laboral para todos. Se contratará a jefas de hogar del cantón. Esto sigue las ideas de igualdad del Consejo Nacional.

El negocio también tiene un impacto económico. Va más allá de los empleos directos. Compra materiales a productores locales. Son frutas, lácteos y repostería. Esto ayuda a la economía local. Impulsa la actividad de agricultores y pequeños productores. Se calcula que por cada dólar gastado en materiales locales, se generan entre 1,5 y 2 dólares de actividad económica. Pagar impuestos y contribuciones a la seguridad social. Esto ayuda a financiar los servicios públicos del cantón.

El negocio cuida el medio ambiente. Se toman tres medidas, se dejan de usar plásticos de un solo uso, se usarán envases biodegradables y reutilizables. Se manejan los residuos de forma separada. Se separan los residuos orgánicos, también papel, cartón y plásticos. Los residuos orgánicos, como posos de café y cáscaras de fruta, se donarán.

Servirán de abono a productores locales. Así se cierran ciclos de recursos en la comunidad.

3.7.2. Plan de Mitigación

El plan de mitigación de impactos negativos de ‘Aroma & Mar’ aborda los tres riesgos operativos identificados como de mayor probabilidad e impacto: la estacionalidad de la demanda, el incremento en el precio de los insumos y los posibles fallos en el suministro de productos clave. Para mitigar el riesgo de estacionalidad, el negocio implementará una estrategia de precios dinámica: durante la temporada baja, se ofrecerán combos y promociones especiales para habitantes, como el ‘Desayuno del vecino’ a un precio bajo y se activará un programa de lealtad que acumule puntos canjeables durante todo el año, incentivando las visitas en meses de menor demanda.

Para reducir el efecto de los costos más altos sobre todo en café, leche y los productos de repostería, el plan incluye mirar la lista de precios cada tres meses. También se harán acuerdos con los proveedores principales para fijar precios por seis meses. Se añadirán cosas más baratas de hacer, como té e infusiones locales, al menú. Esto hará que haya más opciones y menos necesidad de café de afuera. El objetivo es que el costo total de los alimentos se mantenga bajo el 32% de lo que se gana. Esto se aplicará sin importar si los precios de los materiales cambian.

Para evitar que falten suministros, se buscarán y aprobarán por lo menos dos proveedores más para cada material importante. Se guardará suficiente producto para siete días de lo que más se vende. El riesgo de que las máquinas fallen especialmente la de café, se cubre con un acuerdo de cuidado cada mes con quien las vende. También se creará un fondo especial. Este fondo será el 5% de lo que se gane cada mes. Se juntará a partir del cuarto mes, una vez que el negocio empiece a ganar lo suficiente para cubrir sus gastos.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

Este capítulo analiza la economía y las finanzas del café "Aroma & Mar". Se hacen planes para los años 2026, 2027 y 2028. Los números se basan en lo que pasa en el mercado local. También se usan los costos reales de proveedores en la provincia del Guayas. Se asume que habrá poca gente en ciertas épocas, esto se debe al turismo en General Villamil Playas.

4.1.1. Plan de Inversiones

La inversión inicial total para la puesta en marcha de "Aroma & Mar" asciende a USD 18.750,00, distribuida entre activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Esta inversión contempla el acondicionamiento del local arrendado, la adquisición de equipos de cafetería y cocina, el mobiliario, los trámites de constitución legal y los recursos necesarios para operar los primeros tres meses sin depender exclusivamente de los ingresos generados.

Tabla 27 Plan de inversiones

Categoría	Detalle	Valor (USD)
Activos Fijos	Adecuación e instalación del local	\$ 3.500,00
	Máquina de espresso profesional (2 grupos)	\$ 3.200,00
	Molino de café y accesorios barista	\$ 650,00
	Refrigeradora y vitrina exhibidora	\$ 980,00
	Horno de convección y batidora	\$ 720,00
	Mobiliario (mesas, sillas, barra)	\$ 1.800,00
	Menaje, vajilla y utensilios	\$ 480,00
	Sistema POS y computadora	\$ 620,00
	Letreros, señalética y decoración	\$ 550,00
Subtotal Activos Fijos		\$ 12.500,00
Activos Diferidos	Constitución legal y permisos (RUC, patente, ARCSA, bomberos)	\$ 850,00
	Estudio de mercado y diseño de marca	\$ 600,00

	Capacitación inicial del personal	\$ 300,00
Subtotal Activos Diferidos		\$ 1.750,00
Capital de Trabajo	Insumos y materia prima (3 meses)	\$ 2.700,00
	Arriendo anticipado (2 meses)	\$ 1.200,00
	Reserva de contingencia	\$ 600,00
Subtotal Capital de Trabajo		\$ 4.500,00
INVERSIÓN TOTAL		\$ 18.750,00

Elaboración propia

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

El dinero del proyecto viene de fondos propios y de un préstamo para negocios. La mezcla usada reduce el peligro financiero. También mantiene bajo el gasto de dinero al empezar. Esto es para el primer año de trabajo.

Tabla 28 Fuentes de financiamiento

Fuente	Monto (USD)	Porcentaje	Condiciones
Capital propio (emprendedora)	\$ 7.500,00	40%	Aporte inicial
Crédito BanEcuador – Línea MIPYMES	\$ 11.250,00	60%	Tasa 11,83% anual, plazo 3 años
TOTAL	\$ 18.750,00	100%	

Elaboración propia

La cuota mensual del crédito BanEcuador a 36 meses con tasa del 11,83% anual es de aproximadamente USD 374,00, lo que representa una obligación financiera manejable frente a los ingresos proyectados desde el primer mes de operación.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

Las ganancias se calculan en la capacidad instalada con 35 asientos. El costo por cliente es de \$5.00 por cliente. El primer año se espera ocupar el 55%. El segundo año será el 65%. El tercer año se prevé el 75%. Se trabajará 360 días cada año. En los meses de más gente, habrá 3 turnos al día. En los meses de menos gente, habrá 2 turnos.

Tabla 29 Presupuesto de ingresos

Concepto	Año 1 – 2026	Año 2 – 2027	Año 3 – 2028
Clientes diarios promedio (ocupación)	58	68	79
Días operativos al año	360	360	360
Total clientes anuales	20.880	24.480	28.440
Ticket promedio por cliente	\$ 5,00	\$ 5,20	\$ 5,40
INGRESOS TOTALES ANUALES	\$ 104.400,00	\$ 127.296,00	\$ 153.576,00
Ingresos mensuales promedio	\$ 8.700,00	\$ 10.608,00	\$ 12.798,00

Elaboración propia

4.1.4. Presupuesto de Costos

Los costos directos corresponden a la materia prima e insumos utilizados en la preparación de los productos ofrecidos. Se estima que el costo de ventas representa el 32% de los ingresos en el primer año, Este porcentaje bajará poco a poco al 30% en el tercer año. Esto se debe a que se compra más y se compra mejor a los proveedores de la zona.

Tabla 30 Presupuesto de costos

Rubro	Año 1 – 2026	Año 2 – 2027	Año 3 – 2028
Café de especialidad y gramaje	\$ 12.528,00	\$ 14.876,00	\$ 17.194,00
Lácteos (leche, crema)	\$ 8.352,00	\$ 9.917,00	\$ 11.463,00
Insumos de repostería y panadería	\$ 7.308,00	\$ 8.578,00	\$ 9.673,00
Frutas, jugos y otros ingredientes	\$ 5.220,00	\$ 6.113,00	\$ 7.056,00

Envases, empaques y desechables	\$ 648,00	\$ 742,00	\$ 688,00
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 34.056,00	\$ 40.226,00	\$ 46.074,00
% sobre ingresos	32,6%	31,6%	30,0%

Elaboracion propia

4.1.5. Presupuesto de Gastos

Los gastos de operativos cubren los gastos fijos y variables, estos son necesarios para el funcionamiento administrativo y comercial del establecimiento. Se espera que los gastos fijos suban un poco cada año. Este aumento será del 5%. Esto va bien con la inflación esperada, también se ajusta al crecimiento del negocio.

Tabla 31 Presupuesto de gastos

Gasto	Año 1 – 2026	Año 2 – 2027	Año 3 – 2028
Gastos de Personal			
Gerente / Administrador	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00
Barista (1 tiempo completo)	\$ 5.400,00	\$ 5.670,00	\$ 5.954,00
Mesero / Cajero (1 tiempo completo)	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00
Aporte patronal IESS (12,15%)	\$ 2.112,30	\$ 2.218,00	\$ 2.329,00
Décimo tercero y cuarto	\$ 1.750,00	\$ 1.838,00	\$ 1.930,00
Subtotal Personal	\$ 21.262,30	\$ 22.326,00	\$ 23.443,00
Gastos Generales			
Arriendo del local	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00
Servicios básicos (agua, luz, internet)	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.985,00

Publicidad y marketing digital	\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.680,00
Mantenimiento de equipos	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,00
Contador externo	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00
Depreciación activos fijos (10% anual)	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Amortización activos diferidos (20% anual)	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Cuota crédito BanEcuador (capital)	\$ 3.126,00	\$ 3.498,00	\$ 3.126,00
Subtotal Gastos Generales	\$ 16.606,00	\$ 17.392,00	\$ 17.802,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 37.868,30	\$ 39.718,00	\$ 41.245,00

Elaboración propia

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado muestra cómo ganará dinero "Aroma & Mar". Esto cubre los primeros tres años, se ve que las ganancias crecerán. Esto se debe a que los ingresos aumentan sin parar, también, los gastos de operación se mantienen bajo control.

Tabla 32 Estado de resultados

Concepto	Año 1 – 2026	Año 2 – 2027	Año 3 – 2028
(+) INGRESOS TOTALES	\$ 104.400,00	\$ 127.296,00	\$ 153.576,00
(-) Costo de Ventas	\$ 34.056,00	\$ 40.226,00	\$ 46.074,00
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 70.344,00	\$ 87.070,00	\$ 107.502,00
(-) Gastos de Personal	\$ 21.262,30	\$ 22.326,00	\$ 23.443,00
(-) Gastos Generales	\$ 16.606,00	\$ 17.392,00	\$ 17.802,00

(=) UTILIDAD OPERACIONAL (EBITDA ajustado)	\$ 32.475,70	\$ 47.352,00	\$ 66.257,00
(-) Depreciación y Amortización	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 30.875,70	\$ 45.752,00	\$ 64.657,00
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$ 7.718,93	\$ 11.438,00	\$ 16.164,25
(=) UTILIDAD NETA	\$ 23.156,78	\$ 34.314,00	\$ 48.492,75
Margen de utilidad neta	22,2%	27,0%	31,6%

Elaboración propia

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio (PE) es el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, generando una utilidad neta igual a cero. Para su cálculo se clasifican los costos en fijos y variables, siendo el costo variable unitario el 32,6% del precio de venta en el año 1.

Tabla 33 Punto de equilibrio

Elemento	Año 1 – 2026	Año 2 – 2027	Año 3 – 2028
Costos Fijos Totales (USD)	\$ 38.468,00	\$ 39.718,00	\$ 41.245,00
Precio de venta promedio por cliente	\$ 5,00	\$ 5,20	\$ 5,40
Costo variable unitario	\$ 1,63	\$ 1,64	\$ 1,62
Margen de contribución unitario	\$ 3,37	\$ 3,56	\$ 3,78
PE en número de clientes (anual)	11.413	11.157	10.912
PE en ingresos (USD/año)	\$ 57.065,00	\$ 58.016,00	\$ 58.925,00
PE en clientes diarios necesarios	32	31	30
Mes estimado de alcance del PE	Mes 5	Mes 4	Mes 4

Elaboración propia

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado refleja los movimientos reales de efectivo durante los tres años de operación, considerando la inversión inicial, los ingresos operativos, los egresos y el servicio de la deuda. Un flujo de caja positivo y creciente es el indicador más directo de la sostenibilidad financiera del emprendimiento.

Tabla 34 Flujo de caja

Concepto	Año 0 (Inversión)	Año 1 – 2025	Año 2 – 2026	Año 3 – 2027
INGRESOS		\$ 104.400,00	\$ 127.296,00	\$ 153.576,00
Capital propio	\$ 7.500,00			
Crédito BanEcuador	\$ 11.250,00			
Ingresos operativos		\$ 104.400,00	\$ 127.296,00	\$ 153.576,00
EGRESOS				
Inversión inicial	\$ 18.750,00			
Costos de producción		\$ 34.056,00	\$ 40.226,00	\$ 46.074,00
Gastos operativos (sin dep./amort.)		\$ 36.268,30	\$ 37.768,00	\$ 39.295,00
Impuesto a la Renta		\$ 7.718,93	\$ 11.438,00	\$ 16.164,25
FLUJO NETO DEL PERÍODO	\$ 0,00	\$ 26.356,77	\$ 37.864,00	\$ 52.042,75
FLUJO ACUMULADO	-\$ 18.750,00	\$ 7.606,77	\$ 45.470,77	\$ 97.513,52

Elaboración propia

4.1.9. Balance Proyectado

El balance general proyectado muestra la situación patrimonial de la cafetería al cierre de cada año fiscal. Se observa un fortalecimiento sostenido del patrimonio neto,

impulsado por la acumulación de utilidades retenidas, y una reducción progresiva del pasivo a largo plazo conforme se amortiza el crédito de BanEcuador.

Tabla 35 Balance proyectado

Concepto	Año 1 – 2026	Año 2 – 2027	Año 3 – 2028
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Caja y Bancos	\$ 26.356,77	\$ 37.864,00	\$ 52.042,75
Inventario de insumos	\$ 2.250,00	\$ 2.650,00	\$ 3.080,00
Total Activo Corriente	\$ 28.606,77	\$ 40.514,00	\$ 55.122,75
Activo No Corriente			
Activos Fijos (valor histórico)	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
(-) Depreciación acumulada	-\$ 1.250,00	-\$ 2.500,00	-\$ 3.750,00
Activos Diferidos netos	\$ 1.400,00	\$ 1.050,00	\$ 700,00
Total Activo No Corriente	\$ 12.650,00	\$ 11.050,00	\$ 9.450,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 41.256,77	\$ 51.564,00	\$ 64.572,75
PASIVOS			
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 1.800,00	\$ 2.100,00	\$ 2.450,00
Obligaciones laborales	\$ 1.462,00	\$ 1.535,00	\$ 1.612,00
Préstamo BanEcuador (saldo)	\$ 8.124,00	\$ 4.626,00	\$ 1.500,00
TOTAL PASIVOS	\$ 11.386,00	\$ 8.261,00	\$ 5.562,00
PATRIMONIO			
Capital social	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00

Utilidad del ejercicio	\$ 23.156,78	\$ 34.314,00	\$ 48.492,75
Utilidades acumuladas retenidas	\$ 0,00	\$ 1.489,00	\$ 3.018,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.656,78	\$ 43.303,00	\$ 59.010,75
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 41.256,77	\$ 51.564,00	\$ 64.572,75

Elaboración propia

4.2. Evaluación del Proyecto

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

La evaluación financiera del proyecto se realiza mediante los indicadores de viabilidad más utilizados en la valoración de emprendimientos pequeños y medianos, se utiliza una tasa de descuento del 15% anual, que corresponde al costo de oportunidad del capital en emprendimientos de riesgo medio en el Ecuador.

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN mide la creación de valor absoluta del proyecto al descontar los flujos de caja futuros a la tasa de costo de capital. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor por encima de la inversión mínima requerida.

Tabla 36 VAN

Período	Flujo Neto (USD)	Factor de Descuento (15%)	Flujo Descontado (USD)
Año 0 (Inversión)	-\$ 18.750,00	1,0000	-\$ 18.750,00
Año 1 – 2026	\$ 26.356,77	0,8696	\$ 22.919,80
Año 2 – 2027	\$ 37.864,00	0,7561	\$ 28.633,78
Año 3 – 2028	\$ 52.042,75	0,6575	\$ 34.218,11
VAN TOTAL			\$ 67.021,69

Elaboración propia

El VAN positivo de USD 67.021,69 confirma que el proyecto crea valor significativo por encima del costo de oportunidad del capital. Por cada dólar invertido, el proyecto genera USD 3,57 de valor actual neto, lo que lo posiciona como una inversión altamente rentable.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. Para que el proyecto sea viable, la TIR debe superar la tasa mínima aceptable de retorno (TMAR), establecida en 15% anual.

Tabla 37 TIR

Indicador	Valor
Inversión inicial	\$ 18.750,00
Flujo neto Año 1	\$ 26.356,77
Flujo neto Año 2	\$ 37.864,00
Flujo neto Año 3	\$ 52.042,75
TIR calculada	143,7%
TMAR (costo de oportunidad)	15,0%
TIR > TMAR → PROYECTO VIABLE	✓ SÍ

Elaboración propia

La TIR del 143,7% supera ampliamente la tasa mínima aceptable del 15%, lo que confirma que el proyecto de la cafetería "Aroma & Mar" es financieramente viable y altamente rentable. Este resultado se explica por la baja inversión inicial requerida en relación con los flujos de caja generados, característica típica de negocios de servicios de alta rotación como las cafeterías.

Indicadores ROE y ROA

El ROE (Return on Equity) mide la rentabilidad sobre el patrimonio de los accionistas, mientras que el ROA (Return on Assets) mide la rentabilidad sobre el total de activos. Ambos indicadores evidencian la capacidad del negocio para generar ganancias con los recursos disponibles.

Tabla 38 ROE Y ROA

Indicador	Fórmula	Año 1 – 2026	Año 2 – 2027	Año 3 – 2028
ROE (Rentabilidad Patrimonial)	Utilidad Neta / Patrimonio	75,5%	79,2%	82,2%
ROA (Rentabilidad sobre Activos)	Utilidad Neta / Total Activos	56,1%	66,5%	75,1%
Margen Bruto	Util. Bruta / Ingresos	67,4%	68,4%	70,0%
Margen Neto	Util. Neta / Ingresos	22,2%	27,0%	31,6%

Elaboración propia

Los indicadores ROE y ROA muestran una rentabilidad sobresaliente y creciente en los tres años proyectados. El ROE del 75,5% en el primer año indica que por cada dólar aportado por la emprendedora, el negocio genera 0,755 dólares de utilidad neta, ratio que se incrementa al 82,2% en el tercer año. El ROA creciente del 56,1% al 75,1% refleja que los activos del negocio son utilizados con eficiencia progresiva.

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación indica en cuánto tiempo el emprendedor recuperará el capital inicialmente invertido a través de los flujos de caja generados por el negocio.

Tabla 39 PRI

Período	Flujo Neto (USD)	Flujo Acumulado (USD)	Inversión Recuperada
Inversión inicial (Año 0)	-\$ 18.750,00	-\$ 18.750,00	0%
Año 1 – 2026	\$ 26.356,77	\$ 7.606,77	100%
Año 2 – 2027	\$ 37.864,00	\$ 45.470,77	✓ Recuperada
Año 3 – 2028	\$ 52.042,75	\$ 97.513,52	—

Elaboración propia

La inversión total de USD 18.750,00 se recupera completamente durante el primer año de operaciones, dado que el flujo de caja neto del año 1 asciende a USD 26.356,77, superando la inversión inicial. El período exacto de recuperación se estima en aproximadamente 8 meses y 15 días, lo que representa un resultado excepcional para un emprendimiento gastronómico de esta escala.

Tabla 40 Resumen de indicadores de viabilidad financiera

Indicador	Resultado	Criterio de Viabilidad
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 67.021,69	$VAN > 0 \rightarrow$ VIABLE ✓
Tasa Interna de Retorno (TIR)	143,7%	$TIR > TMAR (15\%) \rightarrow$ VIABLE ✓
ROE (Año 1 / Año 3)	75,5% / 82,2%	Alto y creciente $\rightarrow$ FAVORABLE ✓
ROA (Año 1 / Año 3)	56,1% / 75,1%	Alto y creciente $\rightarrow$ FAVORABLE ✓
Período de Recuperación (PRI)	< 1 año ($\approx$ 8,5 meses)	$PRI < 3$ años $\rightarrow$ VIABLE ✓
Punto de Equilibrio (clientes/día)	32 clientes/día	Inferior al promedio proyectado (58) $\rightarrow$ VIABLE ✓

Elaboración propia

En resumen, el análisis integral de los indicadores financieros muestra claramente que la cafetería "Aroma & Mar" en el cantón General Villamil Playas puede ser viable económica y financieramente. El plan crea mucha ganancia para la dueña (un Valor Actual Neto de USD 67.021,69). Da una muy buena ganancia (una Tasa Interna de Retorno del 143,7%). Se recupera el dinero invertido en menos de un año. Los números de ganancia del patrimonio y sobre las cosas que tiene la cafetería son más del 75% en el tercer año. Estos datos apoyan la decisión de invertir, confirman que el negocio tiene bases fuertes de dinero para seguir existiendo por mucho tiempo.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan para la cafetería "Aroma & Mar" habla de qué hacer ante problemas. Estos problemas podrían dañar cómo funciona el negocio o cuánto dinero gana. El plan se basa en pensar en los riesgos antes de que ocurran. La idea es que si pensamos en cosas malas y sabemos cómo actuar, las crisis afectarán menos a los negocios pequeños. Esto se aplica a los pequeños negocios (Gitman & Zutter, 2012). El plan cubre cosas que no son graves. También cubre la idea de cerrar el negocio de forma ordenada. Esto último sería la última opción.

Matriz de Situaciones Adversas

La matriz siguiente identifica las principales situaciones de riesgo que podrían afectar a la cafetería, clasificadas según su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial sobre los ingresos, la operación y la imagen del establecimiento. Esta lista ayuda a priorizar los recursos de respuestas y dice cuando se debe empezar cada protocolo.

Tabla 41 Matriz de situaciones adversas

Situación Adversa	Descripción	Probabilidad	Impacto	Señal de Alerta Temprana
Baja afluencia de clientes	Ventas inferiores al 60% del punto de equilibrio por más de 30 días consecutivos	ALTA	ALTO	Ingresos diarios < USD 174 por más de 3 semanas
Falla de equipos críticos	Avería de la máquina de espresso o refrigeradora que paralice la producción	MEDIA	ALTO	Ruidos anómalos, variaciones de temperatura, caídas de presión
Alza extrema en costos de insumos	Incremento superior al 20% en el precio del café, lácteos o harina en menos de 60 días	MEDIA	MEDIO	Notificaciones de proveedores, inflación mensual > 2%
Rotación o renuncia de personal clave	Salida del barista principal sin sucesor capacitado disponible	MEDIA	MEDIO	Señales de desmotivación, ausentismo reiterado, ofertas de trabajo externas

Emergencia sanitaria o pandemia	Restricciones gubernamentales de aforo o cierre temporal por decreto	BAJA	MUY ALTO	Alertas del MSP, declaratorias de emergencia nacional o cantonal
Entrada de competidor directo	Apertura de una cafetería de cadena nacional en el cantón Playas	BAJA	MEDIO	Solicitudes de permiso en el GAD Municipal, publicidad en redes sociales
Incumplimiento de obligaciones financieras	Incapacidad de pagar dos cuotas consecutivas del crédito BanEcuador	BAJA	ALTO	Flujo de caja negativo por dos meses consecutivos
Desastre natural (inundación, sismo)	Daño estructural al local o pérdida de equipos por evento de la naturaleza	BAJA	MUY ALTO	Alertas del SGR, temporada lluviosa intensa, avisos de tsunamis

Elaboración propia

Medidas de Mitigación y Alternativas

Para cada situación adversa identificada en la matriz se han definido medidas concretas de mitigación, respuesta y contingencia, organizadas en tres niveles de acción: preventivo (antes del evento), reactivo (durante el evento) y de recuperación (después del evento).

Tabla 42 Medida de mitigación y alternativas

Situación	Medida Preventiva	Respuesta Inmediata	Plan de Recuperación
Baja afluencia de clientes	Diversificar canales de venta (delivery, catering, eventos locales). Mantener fondo de reserva de 3 meses de costos fijos.	Activar promociones de captación (2x1, descuentos de temporada baja, alianzas con hoteles y hostales del cantón).	Rediseñar menú hacia productos de mayor margen. Reducir temporalmente personal de medio tiempo.
Falla de equipos críticos	Suscribir contrato de mantenimiento preventivo semestral. Mantener proveedor alternativo identificado en Guayaquil.	Activar proveedor de alquiler de equipos en Guayaquil. Limitar menú a productos sin espresso mientras dure la reparación.	Evaluar cobertura de seguro de equipos. Activar garantía del fabricante si está vigente.

Alza extrema en costos de insumos	Firmar contratos de suministro trimestral a precio fijo con proveedores. Explorar proveedores alternativos de café nacional (Intag, Loja).	Ajustar precios del menú en máximo 8% con comunicación transparente al cliente. Reducir porciones o tamaños de presentación.	Renegociar condiciones con proveedores. Incorporar productos de menor costo al menú como alternativas de valor.
Rotación de personal clave	Implementar programa de retención: bonos por permanencia semestral, incentivos variables por ventas y capacitación continua pagada.	Activar protocolo de entrenamiento acelerado (2 semanas) para el personal de apoyo. Contratar barista freelance temporalmente.	Redefinir perfiles de cargo. Evaluar la polifuncionalidad del equipo como política permanente.
Emergencia sanitaria	Implementar protocolos BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) certificados por ARCSA. Desarrollar canal de delivery propio.	Migrar operación al modelo 100% delivery y para llevar. Reducir costos variables al mínimo. Acogerse a beneficios tributarios disponibles.	Rediseñar el espacio para mayor distancia entre mesas. Reforzar presencia digital y comunicación con clientes habituales.
Entrada de competidor directo	Fortalecer la identidad de marca local y la fidelización de clientes habituales antes de que el competidor abra sus puertas.	Lanzar campaña de diferenciación enfatizando autenticidad local, calidad del café y experiencia personalizada.	Analizar la propuesta del competidor e identificar brechas de valor que "Aroma & Mar" puede cubrir de manera exclusiva.
Incumplimiento financiero	Mantener fondo de contingencia equivalente a 2 cuotas del crédito. Monitorear flujo de caja semanalmente.	Solicitar refinanciamiento a BanEcuador (período de gracia de 3 meses disponible en línea MIPYMES). Vender activos no esenciales.	Reestructurar el plan financiero. Buscar socio estratégico o inversor ángel local si la situación persiste.
Desastre natural	Contratar póliza de seguro multirriesgo que cubra equipos e instalaciones. Mantener respaldo digital de registros contables.	Activar seguro inmediatamente. Reubicar operación temporalmente si el daño es parcial. Comunicar situación a clientes y proveedores.	Gestionar indemnización del seguro. Evaluar si la reubicación definitiva del local es la opción más conveniente.

Elaboración propia

Protocolo de Salida Ordenada

En el escenario extremo en que la situación financiera y operativa no sea recuperable tras haber aplicado todas las medidas de contingencia descritas, el plan contempla un protocolo de salida ordenada que minimice las pérdidas y proteja los intereses de la emprendedora, los trabajadores y los acreedores.

Este protocolo establece las siguientes acciones secuenciales:

- Activación del protocolo cuando el flujo de caja acumulado sea negativo por tres trimestres consecutivos y el VAN actualizado del negocio sea inferior a cero.
- Notificación formal a BanEcuador con solicitud de refinanciamiento o cesión de activos como pago parcial de la deuda pendiente.
- Liquidación ordenada de inventarios a precio de costo para convertirlos en efectivo disponible.
- Cumplimiento de todas las obligaciones laborales (liquidaciones, décimos, fondos de reserva) según el Código del Trabajo ecuatoriano.
- Venta de activos fijos (equipos de cafetería, mobiliario) preferentemente a otros emprendimientos gastronómicos de la zona.
- Cierre de registros fiscales ante el SRI, baja de permisos municipales y cancelación de la patente de funcionamiento.
- Evaluación post-cierre de las lecciones aprendidas como insumo para un eventual relanzamiento bajo un modelo de negocio diferente.

La existencia de este protocolo no implica una expectativa de fracaso, sino el cumplimiento del principio de responsabilidad empresarial que todo emprendedor debe asumir al iniciar un negocio formal.

CONCLUSIONES

Terminada la investigación y el plan para abrir la cafetería "Aroma & Mar" en el centro de General Villamil Playas, provincia del Guayas, aquí están las conclusiones:

Primera. El análisis de la situación en General Villamil Playas mostró que hay gente que quiere cafeterías de calidad y no las hay. Esto incluye a los que viven allí y a los turistas. El análisis político y social mostró un buen apoyo para nuevos negocios en Ecuador. Había ayuda para conseguir dinero. También, la gente quiere cada vez más comer y beber cosas ricas. El análisis de la competencia mostró que no hay muchas cafeterías de especialidad en la zona. Esto es bueno para empezar un negocio nuevo.

Segunda. El estudio de mercado reveló que tanto los habitantes como los turistas quieren gastar unos 5 dólares en una buena experiencia de cafetería. Quieren algo con sabor a costa y un lugar agradable. "Aroma & Mar" ofrecerá café de calidad, postres hechos a mano, buen servicio y un lugar especial. Esto cumple con lo que busca la gente. Por eso, el negocio tendrá una ventaja fuerte.

Tercera. El estudio técnico y de operación dijo que se necesitan 18.750 dólares al principio. Usaremos el 40% de nuestro dinero. El otro 60% vendrá de un préstamo. La cafetería tendrá espacio para 35 personas. Si el 55% de los asientos se usan y hay tres turnos al día, se podrá empezar a ganar dinero después de 5 meses. Solo se necesitarán 32 clientes al día. Esto es mucho menos que los 58 clientes que calculamos para el primer año.

Cuarta. El estudio económico y financiero demostró de manera contundente la viabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 67.021,69 confirma que el emprendimiento crea valor significativo por encima del costo de oportunidad del capital. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 143,7% supera ampliamente la tasa mínima aceptable del 15%, y el período de recuperación de la inversión es inferior a nueve meses. Los indicadores ROE y ROA, superiores al 75% en el tercer año, reflejan una rentabilidad patrimonial y sobre activos excepcionalmente favorable para un negocio de esta escala.

Quinta. El plan de contingencia elaborado identifica ocho situaciones adversas probables — desde la baja afluencia de clientes hasta eventos de fuerza mayor — y establece para cada una medidas preventivas, de respuesta inmediata y de recuperación. Esta planificación reduce la vulnerabilidad del emprendimiento ante la estacionalidad turística de Playas, que constituye el principal factor de riesgo operativo identificado, y fortalece la resiliencia del negocio ante cambios en el entorno económico y regulatorio.

Sexta. En términos generales, el plan de negocio para la cafetería "Aroma & Mar" en General Villamil Playas es viable desde las dimensiones comercial, técnica, operativa, financiera y legal. El emprendimiento tiene el potencial de convertirse en un referente gastronómico del cantón, contribuir a la generación de empleo local y proyectarse hacia la expansión regional en la provincia de Santa Elena a partir del tercer año de operaciones, conforme a la estrategia de crecimiento contemplada en la macro localización del proyecto.

RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos del presente plan de negocio, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a la emprendedora y a futuras investigaciones sobre el sector:

Primera. Se recomienda iniciar los trámites de constitución legal y obtención de permisos - RUC, patente municipal, permiso de bomberos y notificación sanitaria ARCSA, con al menos tres meses de anticipación a la apertura, ya que estos procesos pueden tomar entre 30 y 60 días hábiles en el Ecuador y su demora postergaría el inicio de operaciones y los ingresos proyectados.

Segunda. Es fundamental invertir en la capacitación especializada del barista principal antes de la apertura, incluyendo un curso de catación y preparación de café de especialidad certificado por la Specialty Coffee Association (SCA) o una institución equivalente. Esta certificación fortalecerá la propuesta de valor diferenciada del establecimiento y constituirá un recurso VRIN difícil de replicar por la competencia.

Tercera. Se recomienda implementar desde el primer mes un sistema de gestión digital de clientes (CRM básico) que permita registrar preferencias, frecuencia de visita y nivel de satisfacción. Esta información será clave para la toma de decisiones de menú, la planificación de stock de insumos y el diseño de campañas de fidelización, especialmente durante los meses de temporada baja entre mayo y noviembre.

Cuarta. La estrategia de marketing digital debe priorizarse desde antes de la apertura, con la creación de perfiles en Instagram, Facebook y Google My Business al menos 60 días antes del lanzamiento. Se recomienda destinar el 50% del presupuesto de publicidad a contenido generado en video corto (Reels, TikTok) que muestre la

preparación de los productos, el ambiente del local y la identidad costera de la marca, formatos que tienen mayor alcance orgánico en el segmento turístico objetivo.

Quinta. Para mitigar el riesgo de la estacionalidad turística, se recomienda desarrollar desde el primer año fuentes de ingresos complementarias que operen independientemente del flujo de turistas: catering para eventos corporativos y sociales en el cantón, venta de café de especialidad en grano o molido para llevar, y alianzas con hoteles y hostales de la zona para el suministro de desayunos. Estas líneas pueden representar hasta el 20% de los ingresos anuales y reducir significativamente la variabilidad mensual del flujo de caja.

Sexta. Se recomienda monitorear mensualmente los indicadores financieros clave — ingresos diarios, costo de ventas porcentual, flujo de caja y comparación con el punto de equilibrio — utilizando una hoja de cálculo sencilla o una aplicación contable básica. Este hábito de control financiero permitirá identificar desviaciones oportunamente y activar las medidas de contingencia antes de que los problemas se vuelvan irreversibles.

Séptima. A mediano plazo, se recomienda evaluar la posibilidad de certificar el establecimiento bajo las normas de Turismo Sostenible del Ministerio de Turismo del Ecuador, lo que permitiría acceder a programas de promoción turística oficial, atraer al segmento de turistas con conciencia ambiental y obtener beneficios tributarios vinculados a la sostenibilidad. Esta certificación es coherente con la identidad costera y comunitaria de "Aroma & Mar" y fortalecería su posicionamiento diferenciado en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Almoguera, J. A. (2006). *Plan de empresa*. ESIC Editorial.

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to management in the hospitality industry* (9.^a ed.). John Wiley & Sons.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.

Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. McGraw-Hill Interamericana.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos* (5.ª ed.). McGraw-Hill Educación.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.

Fred, D. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.

Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (8.ª ed.). Thomson Reuters Civitas.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (11.ª ed.). Cengage Learning.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Pearson Educación.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo crear mercados sin competencia*. Grupo Editorial Norma.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personas, tecnología y estrategia* (7.ª ed.). Pearson Educación.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2023). *Estadísticas de turismo interno y receptivo 2022–2023*. Gobierno de la República del Ecuador. <https://www.turismo.gob.ec/estadisticas/>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2012). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5.ª ed.). Thomson Reuters Civitas.

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10.ª ed.). McGraw-Hill Educación.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

Spence, C. (2017). *Gastrophysics: The new science of eating*. Viking Penguin.

Stutely, R. (2000). *The definitive business plan: The fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs* (2.^a ed.). Financial Times Prentice Hall.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: Teoría y casos* (13.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (7.^a ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Walker, J. R. (2014). *Introduction to hospitality management* (4.^a ed.). Pearson Education.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID/MYPE Competitiva/GTZ.